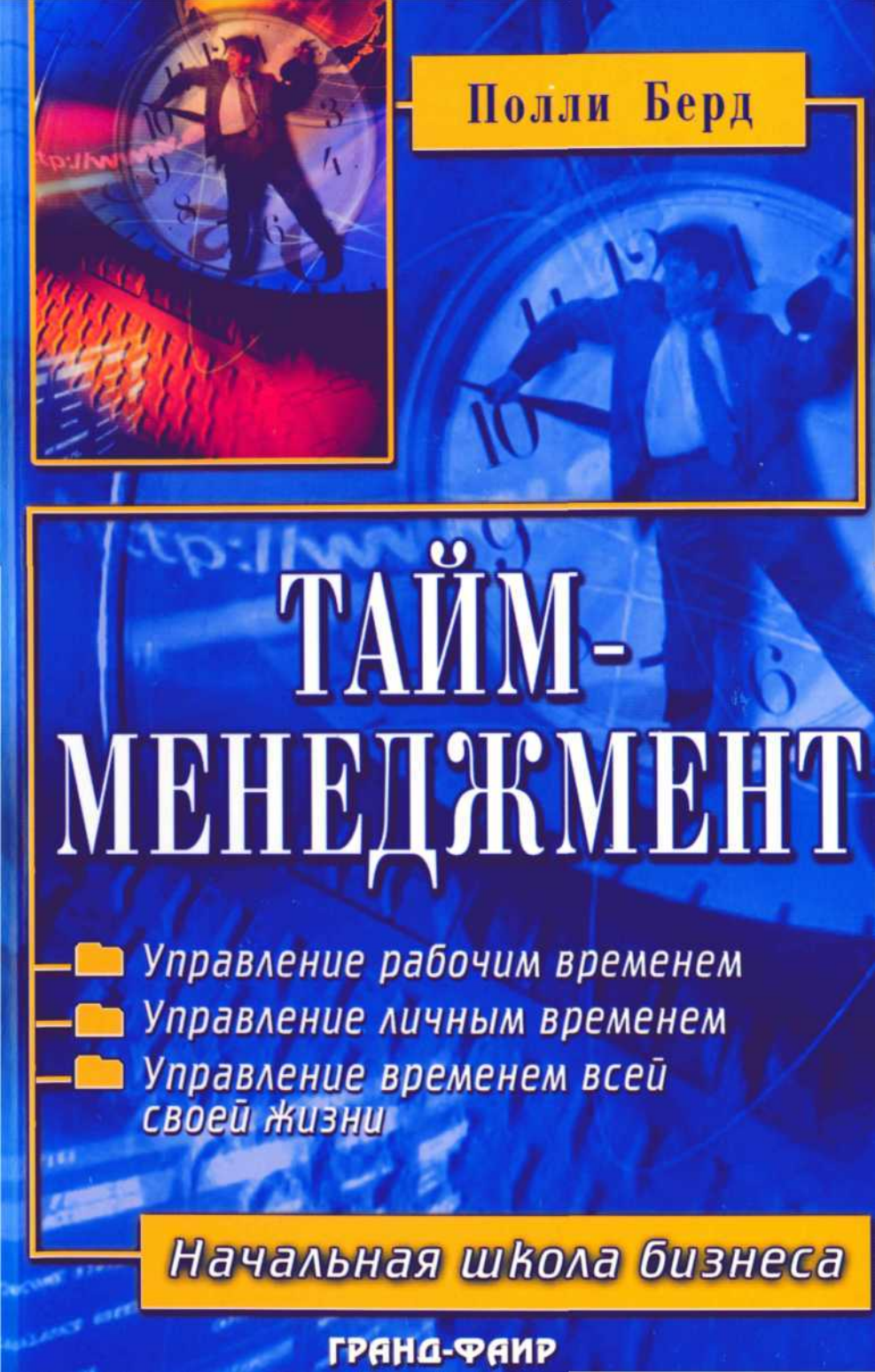


VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



Полли Берд

ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ

-  *Управление рабочим временем*
-  *Управление личным временем*
-  *Управление временем всей своей жизни*

Начальная школа бизнеса

ГРАНД-ФАИР

ПОЛЛИ БЕРД

ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ

ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ВРЕМЕНИ

Москва
2004

ИЗДАТЕЛЬСКО
ТОРГОВЫЙ ДОМ
ГРАНД 

УДК 65.01
ББК 65.290-2 (4Вел)
Б48

www.natahaus.ru

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

www.natahaus.ru

Берд П.

Б48 Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / Поли Берд. — Пер. с англ. К. Ткаченко. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 288 с. — (Начальная школа бизнеса).

ISBN 5-8183-0540-6 (рус.)

ISBN 0-340-70463-2 (англ.)

С этой книгой вы сможете превратить время из крайне неудобного противника в надежного союзника и друга. Вы узнаете, как распланировать свой день, чтобы работать более эффективно, продуктивно и все успевать, включая и то, на что прежде времени у вас не хватало. При этом вам не придется прибегать к жесткому режиму, не допускающему отклонений от графика и импровизаций, вы всего лишь научитесь успешно справляться с тем в вашей жизни, что действительно важно.

Для широкого круга читателей.

**УДК 65.01
ББК 65.290-2 (4Вел)**

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-8183-0540-6 (рус.)
ISBN 0-340-70463-2 (англ.)

Copyright © 1998 Polly Bird
© Издание на русском языке,
перевод на русский язык,
оформление. ФАИР-ПРЕСС, 2003

Введение

Эта книга представляет собой ясное, доступное каждому изложение способов управления личным временем — иными словами, помогает человеку овладеть искусством организации своей жизни. При этом вам, читатель, не понадобится ни мудреное оснащение, ни многочисленный штат сотрудников, ни полугодовой перерыв в делах. Главное, что от вас требуется, — это готовность, не откладывая, последовать на практике изложенным в книге рекомендациям.

Управлять временем просто. Надо лишь изменить методы своей работы и эффективно использовать высвободившееся в итоге время. Только и всего.

Большинство из нас не задумываются об организации повседневных дел и беспорядочно тратят на них силы и время. Между тем существуют дела обязательные, имеющие четкую временную организацию — например, работа в офисе, занятие в учебном заведении или заранее спланированный досуг, — и дела, время и сроки исполнения которых зависят целиком от нас и которыми мы чаще всего занимаемся бессистемно, в надежде, что они как-нибудь переделаются.

Следствием подобного отношения ко времени, как правило, являются крушение планов, постоянное пребывание в ситуации цейтнота, ощущение хронического недостатка времени. Мы хватаемся то за одно, то за другое, а в результате — гора несделанного и стресс. Страдают работа, личная жизнь. И при этом мы с ужасом сознаем, что время уходит впустую.



Решение проблемы — в управлении временем. Вы сможете контролировать его путем принятия решений о том, чем хотите его заполнить и когда станете заниматься тем или иным делом. Речь идет отнюдь не о жестком режиме жизни, не допускающем ни отклонений от установленного графика, ни импровизаций, но об обретении способности успешно справляться с тем, что является для вас действительно важным.

Благодаря умению управлять временем вы повысите эффективность своей деятельности за счет контроля над тем, что делаете и когда делаете. Вдобавок вы получите в свое распоряжение больше времени для отдыха — а это важный элемент подзарядки жизненных «аккумуляторов», поддерживающий способность справляться со всем тем, что поминутно подбрасывает жизнь.

Управление временем предполагает изучение и совершенствование техники его использования. Сначала нужно проанализировать ежедневный распорядок своих дел и только после этого принимать конкретные решения по его улучшению.

Но сколь бы искусно вы ни планировали свои дела, выполнить их с максимальной продуктивностью не удастся, если вы не избавитесь от неэффективных в плане использования времени видов деятельности. Отказавшись от необязательных или бесполезных действий, вы высвободите больше времени на то, что вам действительно нужно, будь то в работе, дома или в сфере досуга.

Книга начинается вопросом о том, как вы хотите распорядиться своей жизнью, и разъяснением, как выяснить, насколько эффективно вы используете свое время. Вы сможете определить, какие ваши



действия являются не более чем пустой тратой времени, и, как следствие, избежать временных потерь. Далее предлагаются способы рационального планирования времени, с тем чтобы наиболее важные дела выполнялись в наиболее подходящее время и в требуемые сроки. Затрагиваются такие связанные с потерей времени аспекты, как работа с бумагами, телефонные разговоры и собрания. А для того чтобы вы не оказались единственным обитателем офиса, работающим на уровне оптимальной эффективности, в книге предложены методы внедрения практики рационального использования времени в работу всего вашего персонала.

Для изучения предлагаемой техники вам не потребуются месяцы серьезного исследования вопроса. Вы усвоите ее быстро — в процессе знакомства с этой книгой. Используйте приведенные в ней советы на практике по мере чтения, таким образом, постепенно перестраиваясь на более продуктивный и здоровый образ жизни.

Не впадайте в панику, если что-то не будет получаться сразу. Пробуйте еще и еще, и через некоторое время новый способ организации собственной жизни войдет в привычку.

Прочитав эту книгу, вы научитесь успешно справляться со множеством дел, при этом имея больше времени для досуга. Из крайне неудобного противника время превратится в вашего надежного союзника и друга.

1

ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С ЛИЧНЫМИ ПРИОРИТЕТАМИ

В этой главе читателю предлагается проанализировать свои планы на будущее. В ней разъясняется, как определиться с собственными жизненными приоритетами и целями, отдаленными и ближайшими, и какие задачи перед собой поставить для их достижения. Познакомившись с материалом главы, читатель будет иметь четкое представление о том, чего он действительно хочет достичь в своей жизни.

К чему вы стремитесь?

Подобно большинству людей, вы, вероятно, имеете перед глазами достаточно ограниченную перспективу своего будущего. Планируете сделать намеченную работу, затем вернуться домой, стараетесь, чтобы у вас осталось достаточно времени для отдыха. Однако если вы не устремите взгляд в более отдаленное будущее и не выясните для себя, чего хотите добиться в жизни, то не сможете и спланировать свой путь к достижению желанных целей.

Ваша жизнь наверняка проходит в постоянной спешке. Вы спешите сделать работу, но ее становится все больше и больше. Вы мечетесь, беретесь



за десятки дел разом, и времени ни на что не хватает. Вероятно, вам хорошо знакомо состояние, когда голова идет кругом от количества того, что необходимо втиснуть в рамки дня. Вы чувствуете, что успеваете только реагировать на обращения к вам окружающих и телефонные звонки. Ни о каком контроле над течением жизни и речи не идет. Как следствие — нервные срывы, усталость, пессимизм.

Но взгляните на известных вам преуспевающих людей. Как им удастся столько всего вмещать в свою жизнь и при этом оставаться хозяевами положения? Известное изречение: «Если хочешь, чтобы дело было сделано, поручи его занятому человеку» — в полной мере справедливо. Этих людей, похоже, невозможно ошеломить объемом работы. Они все успевают потому, что имеют четкое представление о том, чего хотят, к чему стремятся в жизни. Столь же ясно они представляют и то, как достичь желаемого. Обладая ясным видением будущего, эти люди преуспевают, справляются с делами, чувствуют себя счастливыми, поскольку сохраняют контроль над временем, чем и обеспечивают достижение своих жизненных целей. Как компания, не располагающая ясными перспективами, терпит крах, так и вы, не имея четкого представления о том, куда идете, растрчиваете жизнь впустую.

Кто вы — Боб или Бетти?

Будьте честны перед самим собой и ответьте на вопрос: на кого из этих двух людей вы больше похожи?

Боб регулярно просыпает, является на работу с опозданием и живет с постоянным ощущением



загнанности и усталости. На его столе громоздятся кипы бумаг, и он всегда не может найти ту, которая нужна в данный момент. Ему кажется, что дела никогда не переделать. Боб бесконечно отвлекается на обращения к нему окружающих и телефонные звонки. Он мечется между собраниями, заседаниями и брифингами, ему катастрофически не хватает времени, чтобы спокойно сесть и заняться, наконец, основным делом. Каждый рабочий день превращается в один нескончаемый аврал. Домой он обычно приходит поздно, усталый и, наскоро поев, вновь берется за работу. Домашние жалуются на то, что совсем его не видят. Боб постоянно недоволен собой, поскольку ему никак не удастся до конца разобраться с делами, отсюда — непроходящее стрессовое состояние. Между тем его начальство начинает задаваться вопросом, действительно ли он соответствует занимаемому месту.

Впрочем, возможно, вы больше походите на Бетти? Она каждое утро встает в одно и то же время и, прежде чем — опять же вовремя — отправиться на работу, не спеша готовит себе основательный завтрак. Работы у нее ничуть не меньше, чем у Боба, однако ей удается держать ситуацию под контролем. Ее стол не образец порядка, но бумаг на нем не так много, и рабочее место выглядит опрятно. Все в ее кабинете организовано так, что она может быстро найти любую нужную вещь. Ее тоже отвлекают от работы, но не в пример меньше, чем Боба, и она умеет быстро разобраться с большинством вопросов. Бетти присутствует только на тех собраниях, которые напрямую связаны с ее работой, и всегда тщательно к ним готовится. Над основным порученным ей проектом она регулярно работает в те-



чение последних двух недель, и дело близко к завершению. Критические моменты в ее работе случаются реже, чем у Боба, и справляется она с ними без суеты. Бетти редко работает допоздна и редко берет работу на дом, посвящая ей в этом случае максимум час. У нее остается достаточно времени для отдыха и общения с домашними и достаточно энергии, чтобы заняться другими интересующими ее вещами. Начальство считает Бетти компетентным специалистом, успешно справляющимся с работой, а также эрудированным и социально активным человеком с широким кругом интересов. У нее репутация перспективного работника, кандидата на скорое повышение.

Большинство людей хотели бы походить на Бетти, а между тем основную часть времени проводят в характерной для Боба хаотичной суете. Но для вас, читатель, не все потеряно. Эта книга поможет вам стать организованным, преуспевающим человеком.

Принцип 80/20

Знаете ли вы, что 80% работы выполняются вами за каких-то 20% рабочего времени, что 20% работы обеспечивают 80% конечного результата, что 20% менеджеров делают 80% всей работы?.. Примеры, подтверждающие верность принципа 80/20, можно отыскать повсюду. Принцип известен также как «закон Парето» — по имени экономиста Вильфредо Парето, открывшего это соотношение.

Что же означает лично для вас факт, что только 20% времени тратится вами на действительно производительный труд, а остальные 80% уходят на маловажные и совсем необязательные дела?



Это обстоятельство еще раз подчеркивает, как важно четко представлять себе, чего именно хочешь достичь в жизни. Определившись с целями, вы должны рассматривать их как безусловно приоритетные и посвящать им те самые 20% своего времени и усилий. В итоге вы сможете добиться большего при меньших трудозатратах.

Ясные цели помогут определиться с приоритетами. Все дела, которые помогают вам достичь поставленных целей, необходимо рассматривать как приоритеты высшего порядка. Они-то и должны составлять содержание ваших наиболее продуктивных 20% работы. Приложите к их выполнению максимум усилий. Остальные 80% дел можно или перенести на потом, или переделать другим, или попросту проигнорировать.

Первые шаги в обретении контроля

Вам необходимо обладать четким видением собственного будущего. Вместо того чтобы пассивно реагировать на ход событий, по сути, подчиняя свою жизнь воле других людей, сражаясь с кризисными ситуациями или действуя в силу привычки, вы можете сами руководить течением своей жизни. Но прежде следует знать, чего вы, собственно, хотите.

Чем вы хотите заниматься через пять, десять, двадцать лет? Чего хотите достичь к моменту выхода на пенсию? Какой образ жизни хотите вести на пенсии? Поставьте себе целью максимально приблизить свою жизнь к своим мечтам. Определенность в жизненных целях и задачах поможет реализовать мечты или по крайней мере ощутимо продвинуться по пути их осуществления.



Определенность в целях поможет вам соответствующим образом организовать жизнь. Возможно, сначала вам будет казаться, что приноровиться к новым для себя требованиям не удастся и с задуманным не справиться. Но поверьте, когда вы будете четко представлять, к чему намерены в итоге прийти, дорога уже не будет казаться такой трудной.

Выявите ключевые аспекты своей жизни

Во-первых, решите, какие жизненные аспекты являются важнейшими, ключевыми для вас. Кто вы: работник, родитель, верующий, член общественной организации, спортсмен? Сверившись с этими и подобными ролями, определите, в рамки каких общих категорий вписывается ваша жизнь. Задайте себе вопрос: «Что является для меня важным?» Вполне вероятно, что у вас получится следующий перечень жизненных интересов:

- ◆ семья;
- ◆ работа;
- ◆ досуг;
- ◆ общественная деятельность по месту жительства;
- ◆ религия;
- ◆ деньги;
- ◆ здоровье.

В каждой из этих сфер должны существовать цели, которых вы стремитесь достичь. До тех пор пока цели не определены, вы не сможете понять, что вам потребуется для их достижения, а значит, не сможете



решить, как оптимальным для их достижения образом следует организовать свое время.

Каковы ваши сокровенные желания?

Отгоните мысли о предстоящей завтра работе, о собрании в местном общественном центре, на котором предстоит присутствовать. Посвятите час изложению на бумаге всех своих желаний, даже самых фантастических, всего, чего вам хотелось бы достичь. Включите в список устремления и амбиции, имеющие отношение ко всем ключевым аспектам вашей жизни, как профессиональным, так и личным. Например:

- ◇ стать директором;
- ◇ работать не больше четырех часов в день;
- ◇ порыбачить три месяца в Шотландии;
- ◇ жить в Китае;
- ◇ принять участие в родео;
- ◇ купить «роллс-ройс».

Не стесняйтесь, дайте волю своей фантазии. Некоторые желания могут оказаться невыполнимыми (возможно, насчет директора это уж вы хватили!), но, по крайней мере, они способны указать общее направление движения. Другие, как, например, рыбалка, могут быть включены в планы на будущее и в конечном итоге реализоваться. Если будут время и деньги.

Примите в расчет свои сожаления о чем-то не сделанном, тайные желания, что-то, что вам хотелось бы делать лучше, что вы сделали бы, будь у вас больше свободного времени, — словом, не упустите ни один из элементов своей идеальной жизни.



Не пишите того, что принято желать, чего желают вам другие, внесите в список только свои собственные цели, сколь бы странными или даже бредовыми они ни казались. Если ваша фантазия простирается до самых далеких звезд — что ж, пусть вы на них не попадете, но, по крайней мере, дадите себе шанс отправиться к планетам поближе.

Постарайтесь определить цель (а желательно три) по каждой из жизненных сфер. Предположим, что цели в плане вашей семейной жизни будут следующие:

- ◇ проводить с семьей больше времени;
- ◇ вместе путешествовать;
- ◇ находить время на помощь детям в выполнении домашних заданий;
- ◇ быть внимательнее к супруге, устраивать запоминающиеся события.

Изложив таким образом на бумаге свои намерения, вы сможете оценить, в пользу каких аспектов жизни вам предстоит перераспределить время.

В чем они, ваши таланты?

Составьте перечень всех своих способностей и внутренних качеств. Они займут подходящее место в ряду прочих ресурсов, которые помогут вам в достижении поставленных целей. Не недооценивайте собственный личностный потенциал. Ни один навык, дар или источник внутренней силы не окажется лишним, бесполезным — идет ли речь о смелости, способностях в рукоделии, честности, таланте автомеханика, умении быть хорошим слушателем или умении ладить с людьми. Оцените свои таланты и способности с точки зрения воз-



возможности их использования при достижении поставленных целей. Не исключено, что часть времени вам придется посвятить самоусовершенствованию.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Если затрудняетесь в оценке своих личных качеств, попросите друга откровенно поделиться его наблюдениями на этот счет.

Какие ценности вы проповедуете?

Цели придадут направление течению вашей жизни. Между тем необходимо подумать и о ценностях, которых вы придерживаетесь, поскольку именно они наделяют ваши цели смыслом и значением. Задайтесь вопросом: «Какие ценности важны для меня?» Ими могут быть семья, Бог, порядочность, напряженный труд, сострадание. Перечень должен максимально полным.

Сформулировав их лично для себя, вы будете сверять с ними всякий сделанный вами выбор, ими же будет определяться ценность целей в ваших собственных глазах. Размышляя о цели, вы станете спрашивать себя: «Соответствует ли она проповедуемым мною ценностям? Если нет, то стоит ли к ней стремиться? Не следует ли изменить цель так, чтобы она соответствовала моим ценностям?»

Принимая решение о выборе той или иной задачи, вы задумаетесь: «Не идет ли работа вразрез с моими ценностями? Станет ли ее выполнение очередным шагом к той жизни, к которой я стремлюсь?» По сути, это будет соответствовать вопросу: «Хочу ли я заниматься данным делом?» Так целесо-



образно поступать в отношении всякой открывающейся перед вами деятельности. Естественно, есть дела, которые вы просто обязаны выполнить в рамках профессиональной и частной жизни. Но при этом можно не предавать свои ценности, а, сообразуясь с ними, устанавливать степень приоритетности подобных дел.

Основные задачи

Теперь, когда вы разобрались со своими целями, изложите на бумаге задачи, решение которых позволит достичь поставленных целей. Например, в профессиональной деятельности задачи, выполнение которых поможет вам стать директором, могут быть такими:

1. В течение последующих девяти лет каждые три года добиваться очередного повышения.
2. Произвести впечатление на руководство своей пронизательностью в финансовых вопросах.
3. Стать заметной личностью в своей фирме (рис. 1).

Оставайтесь реалистом

Как задачи, так и конкретные действия должны быть реалистичными, выполнимыми. Возможно, некоторые цели из вашего списка никогда не будут полностью достигнуты, но задачи, которые вы ставите перед собой в важнейших сферах своей жизни, должны быть реально выполнимыми. В противном случае вы обрекаете себя на заведомую неудачу из-

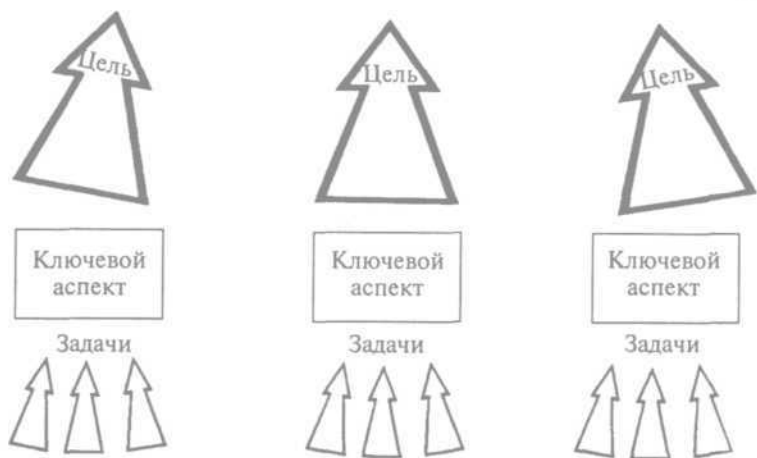


Рис. 1. Ключевые аспекты жизни, цели и задачи

за неспособности выполнить задуманное, что в конечном итоге может заставить вас отказаться от попыток что-либо изменить. Итак, ваши задачи должны отвечать следующим требованиям:

- ◆ выполнимость: реальная перспектива выполнения;
- ◆ конкретность: вы четко представляете, что должны делать;
- ◆ измеримость: вы знаете, когда задача действительно выполнена;
- ◆ ценность: выполнение задачи способствует достижению цели и решению других важных для вас задач;
- ◆ позитивность: вы испытываете при выполнении задачи незабываемое чувство удовлетворения;
- ◆ возможность корректировки на случай, если ваши цели изменятся.



Предположим, вы хотите попутешествовать со своими домашними (цель в ключевом аспекте вашей жизни — семейном), но ограничены рамками трехнедельного ежегодного отпуска. Тогда, может быть, стоит более внимательно отнестись к перспективе поездок в выходные дни? Тот же вариант возможен в отношении отдыха вдвоем. Не исключено, что оба вы настолько заняты люди, что у вас не выдается достаточно времени, чтобы побыть вместе. В этом случае стоит внимательнее присмотреться к тому, как вы используете время и все ли, что вы делаете, действительно является необходимым и важным для вас (вопрос о способах избавления от необязательных дел рассматривается в последующих главах). А что, если вам все-таки отправиться куда-нибудь вдвоем на выходные, оставив детей с родственниками или сиделкой?

Если ваша цель имеет общий характер — скажем, состоит в том, чтобы проводить с семьей больше времени, — необходимо определить для себя более конкретную задачу, решение которой позволит достичь поставленной цели. Задача должна соответствовать упомянутым выше критериям ценности, измеримости, позитивности и возможности изменения.

Конкретная задача, таким образом, состоит в проведении уик-энда с любимым человеком вне дома. Задача выполнима, поскольку вы можете заранее спланировать ее решение. Задача является значимой и измеримой: если вы никуда не съездите, то намерение, совершенно очевидно, останется нереализованным. Она имеет позитивный характер, так как в итоге вы будете довольны. И наконец, задача может быть изменена или расширена: вы можете поехать куда-то еще или продолжить ваше маленькое путешествие в следующие выходные.



Ставя перед собой реалистичные задачи, измеримые и с позитивным исходом, вы повышаете вероятность достижения цели и укрепляете в себе уверенность в способности добиться своего и в других аспектах своей жизни.

Малые шаги и задачи

Выполнение каждой задачи может быть разбито на отдельные шаги. Так, ваша подготовка к уик-энду вне дома, возможно, будет включать следующие действия:

- ◆ подбор туристических проспектов;
- ◆ заказ билетов и номера в отеле;
- ◆ поиск сиделки на время вашего отсутствия;
- ◆ подбор экипировки и сборы.

Эти и другие шаги могут включаться постепенно, в течение предшествующих дней. Разбивая каждую цель на частные задачи и далее на отдельные достижимые шаги, вы поэтапно добиваетесь реализации основной цели.

Классификация целей и задач по степени приоритетности

Когда вы определились с собственными целями — сколь бы фантастичными они ни были — и выяснили, что должны сделать, чтобы воплотить их в жизнь, необходимо уяснить для себя приоритетность намеченных действий и перспектив.

Сделать это следует для того, чтобы обеспечить полезность всех ваших последующих дел относительно



той или иной цели или задачи. Какие-то из приоритетов окажутся более важными, другие — менее, а потому пронумеруйте их по степени значимости.

Все, что вы будете теперь делать, должно оценивается с точки зрения вклада в достижение цели. Если в этом смысле пользы от действий никакой, то стоит ли их вообще выполнять?

Перед принятием всякого решения спрашивайте себя: «Поможет ли это достижению цели?» В сфере профессиональной деятельности цели имеют конкретный характер, и вам следует взять себе за правило задаваться вопросом: «А поможет ли это дело решению данной конкретной задачи?» Действуя таким образом, вы станете заниматься только тем, что в наибольшей степени соответствует избранным вами целям, а все прочее будете делегировать, переносить на потом или не будете делать вообще. Словом, вы уже начинаете использовать свое время более продуктивно.

Цели на год, месяц и неделю

В избранных вами целях выражается ваше видение и намерения в отношении собственного будущего, а намеченные задачи призваны продвигать вас по пути к достижению целей. Теперь взгляните на свои цели в более обозримой перспективе. Чего вы хотите достичь к концу года? Какого результата намерены добиться к концу месяца?

Распишите свои цели и оцените их по степени приоритетности. Затем разбейте каждый замысел на конкретные шаги и также определите их приоритетность. В итоге перед вами появится четкая картина того, что должно составить наполнение вашего времени на ближайшую перспективу.



Произведите те же действия в отношении целей на неделю. Конкретизируйте каждую цель в виде шагов, которые вам предстоит предпринять, и укажите степень их приоритетности.

Например, цель в профессиональном аспекте вашей жизни, ключевом для вас, может состоять в том, чтобы стать директором. Свою задачу вы, возможно, видите в получении повышения в течение предстоящих двух лет. Шаги, которые призваны помочь вам в решении этой задачи, могут быть определены следующим образом: сдать квалификационный экзамен, произвести впечатление на комиссию по назначениям, проявить себя перед начальством. Более частными могут стать следующие задачи: прослушать специальный курс, исследовать документацию за предшествующие периоды, изучить технику сдачи экзаменов, взять консультацию по технике прохождения интервью, изучить отчеты и информационные бюллетени компании, вовремя завершить работу над значительным проектом, выступить с инициативой, принять участие в подготовке рождественского концерта (рис. 2).

Изложите свои цели на первой странице ежедневника или органайзера (более подробно об их выборе и использовании читайте в главе 3), так чтобы они всегда были у вас перед глазами. Ежедневно сверяйтесь с ними и каждый год заново оценивайте и корректируйте. Ваши ценности и цели могут с течением времени меняться. Если так, то при пересмотре целей и задач подобные перемены также должны учитываться.

Таким образом, вы разрабатываете собственный стратегический план. План призван обеспечить реализацию ваших целей за счет предложения страте-

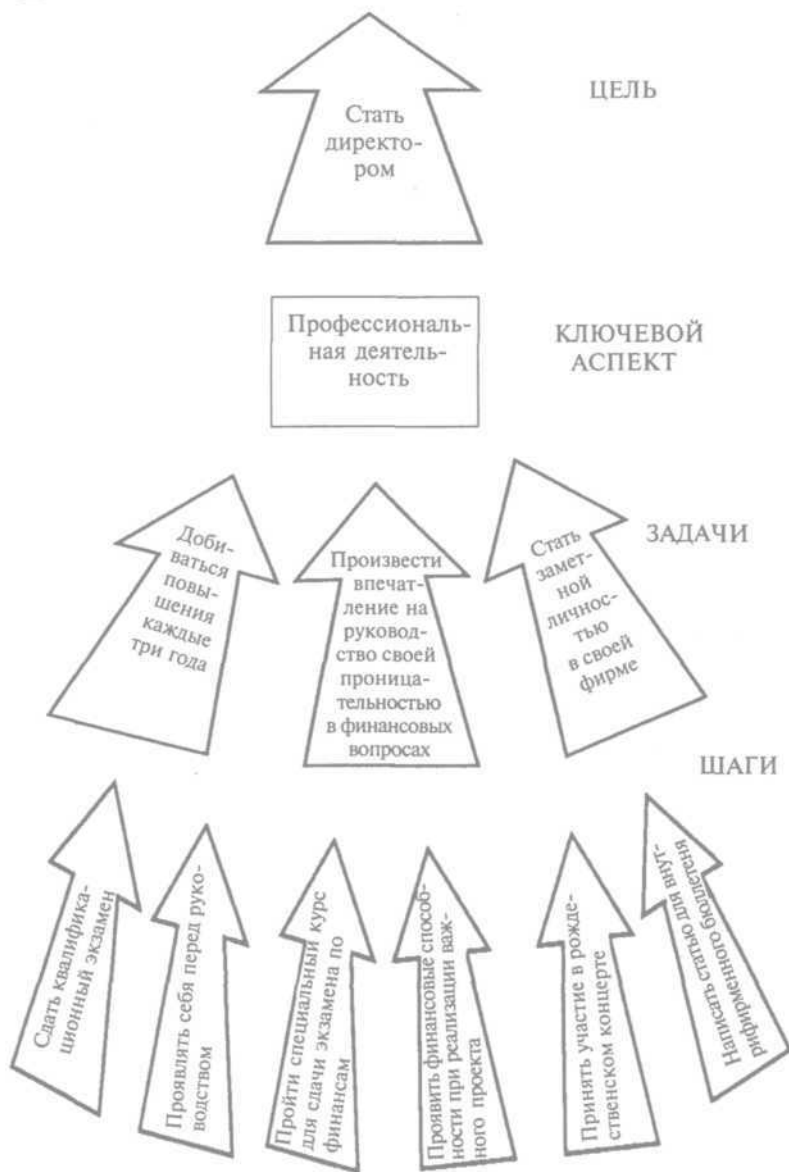


Рис. 2. Цель и призванные обеспечить ее достижение задачи и шаги



гем их достижения. Именно так действуют те, кто добился в жизни успеха.

Лучевые диаграммы

Казалось бы, с постановкой целей и задач все ясно, однако не исключено, что при попытке выработать четкую их картину голова у вас пойдет кругом. Бывает, что никак не удастся определиться с собственными жизненными целями и заглянуть в будущее дальше чем на весьма короткую перспективу, и в итоге жизнь течет как бы сама по себе, а вы лишь плывете по течению.

Если эта работа представляет для вас значительную трудность, можете воспользоваться инструментом организации мыслей. Называется он лучевой диаграммой и может оказаться полезным не только при определении целей, но и для поиска решений по самому широкому кругу проблем.

Многие люди испытывают затруднения при общении с незнакомыми людьми, когда необходимо что-то рассказать о себе. Изложение мыслей на бумаге во многом сходно с представлением их другим людям. Особенно трудно бывает мыслить упорядочение, как бы составляя столь привычный нашему глазу нумерованный список. Лучевая диаграмма помогает отобразить мысли в том виде, который в наибольшей мере соответствует естественному способу человеческого мышления, а именно — пере скакивая с одного предмета на другой.

Возьмите чистый лист бумаги, напишите в центре свое имя и обведите его кружком. Вокруг имени разместите ключевые аспекты своей жизни, о которых намерены поразмышлять, например: «Рабо-



та», «Семья», «Досуг», «Общественная деятельность», «Религия» и т. д. Также обведите их кружками и соедините лучами с центральным кругом. Обратитесь по очереди к каждому из внешних кружков и отметьте рядом с ним любые свои мысли по данному аспекту. Каждый мысленный тезис соедините с кружком, к которому он имеет отношение, будь то самый близкий по расположению или любой другой. Другие свои мысли также соедините с любым из исходных кружков или с уже отмеченными мыслями и линиями связей. Не старайтесь мыслить категориями целей, излагайте все, что приходит на ум. В итоге на бумаге будет выстроена конструкция из кружков и разнонаправленных линий (рис. 3).

Сами собой начнут проявляться наиболее важные темы. Если диаграмма слишком усложнится, возьмите один из кружков, например кружок «Деньги», перенесите его в центр другого листа и продолжите развитие сюжета (рис. 4).

Когда мысли иссякнут и построения будут завершены, взгляните на свои диаграммы и вы увидите, на чем предстоит сосредоточить усилия. Вы получите импульс к размышлению о своей жизни, о том, чего вы действительно от нее ждете. В результате жизненные цели как таковые не оформятся, но вы посмотрите на жизнь в перспективе и укрепостите процесс мышления.

Если захотите в большей степени сфокусировать внимание на каком-то одном предмете, например на профессиональной карьере, поместите в центр листа кружок «Работа», расположите вокруг имени людей, имеющих к ней отношение, и все ее этапы. Или начните с одного человека, например с начальника, и подумайте над каждым аспектом своей профессиональной деятельности, который нужда-



Рис. 3. Общая лучевая диаграмма



Рис. 4. Частная лучевая диаграмма



ется в усовершенствовании, с тем чтобы начальство было вами полностью довольно.

Общая лучевая диаграмма поможет вам определиться с главными аспектами жизни. Далее вы сможете переключиться на каждый из них и решить, каковы цели, достижения которых вы станете добиваться.

Обсуждение приоритетов

Если вы вдруг решили поменять свои приоритеты в работе или семейной жизни, окружающие непременно это заметят. Если на работе вы внезапно начнете отдавать приоритет финансовым проектам, тогда как прежде особым вашим вниманием пользовалась отчетность, персонал захочет узнать, что произошло. Или если однажды в воскресенье утром вы вместо того, чтобы, как обычно, играть в теннис или гольф, объявите, что хотите, чтобы семья в полном составе отправилась на пляж, супруга наверняка спросит, что с вами случилось.

Если вы намерены максимально способствовать реализации своих намерений, то должны разъяснить их окружающим людям. Помимо всего прочего, для достижения намеченных целей вам потребуется содействие со стороны этих людей. Без этого ваши возможности будут ограничены (подробнее об этом читайте в главе 10).

Разъяснение персоналу, что отныне ваша задача состоит в улучшении финансового состояния вашего подразделения и повышении его финансовой эффективности, вызовет в людях желание помогать вам. А объяснение супруге, что отныне вы намерены больше времени проводить с семьей, поможет ей избавиться от опасений по поводу ва-



шего здоровья (в том числе душевного). Как бы вам ни хотелось внезапно предстать перед изумленным миром в своем обновленном обличье, лучше оставить эти честолюбивые планы. Расскажите людям о своих намерениях и не отвергайте их помощь.

Не обязательно ставить их в известность о своих конечных целях, однако ознакомление с непосредственными задачами желательно и может оказаться полезным. Например, могут открыться нюансы, которые ускользнули от вашего внимания. Скажем, вы могли проигнорировать какой-то важный элемент бухгалтерского контроля или забыли о своей давней мечте взобраться на Эверест. Разговаривая с людьми, вы обретаєте более органичную картину собственных потребностей и более полное представление о себе самом.

Только мысленно представляя себе собственное будущее, вы можете осознать, что вам предстоит сделать для его реализации. Возможно, вы так никогда и не достигнете чего-то из того, о чем мечтали, но, ставя перед собой высокие цели, вы, без сомнения, добьетесь больше, чем если бы не имели вообще никаких целей.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Решите, что вы действительно хотели бы получить от жизни.
2. Не бойтесь слишком высоко поднимать планку.
3. Для выяснения, что важно, а что нет, пользуйтесь принципом 80/20.
4. Помните, что сможете достичь немалых вершин через серию небольших шагов.



5. Определитесь с целями и задачами по каждому из аспектов своей жизни.
6. Пусть ваши задачи будут достижимыми, измеримыми и позитивными.
7. Определите приоритетность своих целей и задач.
8. В особых ситуациях оперативно принимайте решение о приоритетах.
9. Чтобы помочь себе мыслить свободно и раскрепощенно, выстраивайте лучевые диаграммы.
10. Не тратьте время на действия, которые никак не способствуют реализации ваших целей.

Резюме

Чтобы получить от жизни максимум возможно-го, необходимо следовать примеру преуспевающих людей и мысленно представлять (визуализировать) свою жизнь, какой вы хотите ее видеть. Помните принцип 80/20 и используйте продуктивные 20% своего времени на работу по реализации поставленных целей. Осуществляйте контроль над собственной жизнью, определив ее ключевые аспекты и решив, чего вы намерены достичь в каждом из них. Изложите свои основные цели на бумаге и разбейте их на реальные задачи и конкретные выполнимые шаги. Определите место задач и шагов в своем жизненном графике. Если с трудом определяетесь с целями, для облегчения мыслительного процесса пользуйтесь лучевыми диаграммами. Не бойтесь отмечать в них цели, воплощение которых представляется малореальным.

2

СКОЛЬКО У ВАС ВРЕМЕНИ?

Из этой главы вы узнаете, сколько времени у вас уходит на выполнение текущих дел и как пересмотреть систему его использования. По прочтении главы вы будете точно знать, как используете свое время сегодня и как действительно им следует распорядиться.

Знаете ли вы, что делать?

Не составит труда сказать: «Измените порядок использования времени и вы станете действовать более эффективно». Но можно ли последовать этому совету, не проанализировав, как именно вы используете время сегодня?

Полагаю, что вы более или менее представляете, на что у вас уходит время каждого дня недели. Так, по поводу воскресенья вы, возможно, скажете, что утром встаете несколько позже обычного, завтракаете, отправляетесь по магазинам, навещаете тетюшку Джемайму, потом обедаете, отправляетесь в бассейн, ужинаете, идете в кино и, наконец, ложитесь спать. Но сможете ли вы сказать, сколько времени уходит у вас на каждое из перечисленных дел? А как насчет гораздо более мелких



занятий, каковых за день набирается множество, вроде чтения газет, многочисленных чашек кофе, разговоров с приятелями? Действительно ли вы сможете все их припомнить, да еще и сказать, сколько времени они у вас занимают?

В сутках у вас столько же часов, сколько у всех остальных людей, — двадцать четыре. До тех пор пока вы не будете четко представлять, что делаете с этими 24 часами, вы не сможете решить, как реорганизовать и сэкономить свое время. Единственный способ выяснить, чем вы занимаетесь в течение всего дня и сколько времени у вас уходит на каждое занятие, — это произвести учет времени.

Учет времени

Учет времени производится в форме краткого дневника, в котором фиксируются события дня с указанием времени их начала. Записи производятся с момента пробуждения и до момента отхода ко сну. Учет вашего времени может иметь следующую форму:

- ◇ 7.00 — подъем
- ◇ 7.05 — душ
- ◇ 7.10 — приведение себя в порядок и одевание
- ◇ 7.20 — завтрак
- ◇ 7.45 — выход из дома
- ◇ 8.30 — прибытие на работу
- ◇ 8.35 — утренний кофе и знакомство с прессой
- ◇ 8.50 — просмотр почты и т. д.

Если столь детальное ведение записей займет слишком много времени, припомните приблизи-



тельное время начала каждого действия и примерную его продолжительность. Например: «Душ — около 7.30/5 мин». Понятно, что отмеченный выше подробный хронометраж продуктивнее, но принесет пользу и более общий учет времени.

Не упустите из вида также «время простоя» и малозначительные, рутинные действия, как-то: поглощение бутербродов, болтовня с коллегами, разговоры по телефону, чтение газет.

Нет необходимости, как предлагают некоторые, вести подобный учет времени ежедневно в течение двух недель. У вас, как и у большинства людей, нет на это времени. Пары дней будет достаточно. Если ведете рабочий дневник, то можете по нему восстановить график использования времени за несколько дней и дополнить этими сведениями свой детальный хронометраж.

В процессе учета времени старайтесь оставаться предельно честным перед самим собой. Регистрируйте все свои действия, сколь бы обыденными они ни были. В противном случае вы не сможете выяснить до конца, на что же уходит ваше время.

На работе отмечайте телефонные звонки, встречи, отвлекающие моменты, собрания, работу с бумагами, работу над проектами, ведение записей, планирование плюс разного рода мелочи, из которых состоит рабочий день всякого человека.

Каждую запись снабдите кратким комментарием о том, каким было ваше отношение к делу, насколько эффективной была работа, приблизили ли она вас хоть на йоту к реализации какой-то из ваших целей, как ее можно улучшить.



Баланс времени

Другой способ оценки использования времени состоит в составлении своего рода балансового отчета, в котором производится подсчет остатка времени к моменту истечения типичной недели вашей жизни. Баланс подводится следующим образом:

Количество часов в неделе		168
Сон	—56	112
Еда	—10,5	101,5
Умывание, одевание и т. д.	—3,5	98
Работа	—40	58
Просмотр телепрограмм	—14	44
Дорога	—5	39
Чтение	—10	29
Общение с семьей	—15	14
Общение с друзьями	—8	6
Религия	—8	—2
Личные дела, домашние поручения, магазины	—4	—6
Личные увлечения	—10	—16
Вынужденная потеря времени: ожидания перед началом совещания, переезды и т. д.	—2,5	—18,5

Как видите, совсем не сложно потратить больше времени, чем у вас есть! Естественно, многие виды деятельности накладываются друг на друга, то есть выполняются одновременно; но, с другой стороны, становится понятно, на что уходит львиная доля вашего времени и на чем его можно сэкономить.



Не могли бы вы, к примеру, вставать на час раньше или меньше времени проводить за чтением или перед телевизором?

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Не сокращайте время сна, если спите восемь часов или меньше. Вы будете чувствовать себя слишком усталым, чтобы работать в полную силу. Почему бы вместо этого не сократить время общения с телевизором?

Лучшее время или потерянное время?

Теперь настройтесь на выяснение того, сколько времени уходит у вас на каждое из занятий. Какое-то время вам приходится посвящать обязательным и неизбежным делам, которые являются неотъемлемой составляющей самой человеческой жизни, в частности сну, еде, туалету, одеванию, поездкам на работу. Другие обязанности факультативны, как, например, посещение церкви, учеба на вечерних курсах, регулярные занятия спортом. Какие-то виды деятельности будут диктоваться жизненными обстоятельствами — например, связанные с выполнением служебных обязанностей или заботой о родственниках. В то же время существует немало дел, обращение к которым остается на ваше усмотрение: разговоры со знакомыми, чтение газет, походы в кино и т. д.

Вам предстоит найти баланс между тем, что вы должны делать, и тем, что хотите делать. Но сначала нужно высчитать, сколько времени уходит у вас



на каждый вид деятельности. Вы, возможно, будете удивлены тем, как много времени расходуется на обыденные вещи. Или количеством времени, которое ежедневно тратится на поддержание необходимых жизненных функций, в частности на еду и совершение покупок.

Питер, менеджер магазина, занялся как-то учетом своего времени и выяснил, что в офисе непомерно много его уходит на бумажную работу, при том что собственно персоналу уделяется явно недостаточное внимание. После работы он больше времени проводит перед телевизором или в пабе, чем в общении с домашними. Сократив бумажную работу (как — читайте в главе 7), Питер смог внимательнее заняться персоналом и начал решать назревавшие проблемы прежде, чем они могли выйти из-под контроля. Дома он отказался от просмотра части привычных телепрограмм и ограничил свои походы в паб двумя посещениями в неделю. Теперь он больше видится с домашними и, как результат, обрел больше душевного комфорта и здоровья.

Экономия времени

Выяснив, как расходуется время, вы получаете в свое распоряжение три способа его экономии. Можно исключить или изменить некоторые виды деятельности, можно сократить количество времени, уделяемого отдельным видам деятельности, и можно перераспределить занятия так, чтобы время использовалось более рационально. На практике вы будете пользоваться комбинацией всех трех способов.

Во-первых, отметьте все свои дела, связанные с потерей времени, в частности ту самую утрен-



нюю чашку кофе, которую вы выпиваете, прежде чем приступить к работе, чтение не имеющего отношения к работе журнала, обычный получасовой разговор с Фредом из соседнего офиса и т. д. Все эти занятия могут быть исключены полностью. Если не можете заставить себя сразу отказаться от лишних занятий, действуйте постепенно. Пейте свой кофе прямо за рабочим столом, одновременно принимаясь за дела; отложите чтение журнала на конец дня; время от времени обедайте вместе с Фредом, и у вас будет возможность вволю с ним пообщаться.

Исключение всех бесполезных занятий не означает отказа от всех нерабочих видов деятельности. Время отдыха необходимо, чтобы расслабиться и восстановить силы. Только сделайте так, чтобы отдых не выпадал на рабочие часы и чтобы ваш досуг действительно вам нравился. Посещение по вечерам школы степа не доставит вам радости, если вы занимаетесь танцами исключительно ради поддержания физической формы. Для этих целей больше подойдет, например, плавание или теннис, тогда как для собственного удовольствия лучше заняться обычными танцами.

Как уже было сказано, изменение отдельных видов деятельности является элементом практики управления временем. Если ваше время заполнено делами, которые не идут на пользу работе и никак не приближают вас к достижению жизненных целей, какой смысл ими заниматься? Если вы слишком много времени посвящаете непродуктивным делам, найдите иной способ их выполнения или вовсе от них откажитесь.

Джим, менеджер рекламной компании, выяснил, что тратит больше времени на обхаживание и



умасливание клиентов, чем на работу со счетами. Его творческий потенциал оказывался все менее и менее задействованным. Он понимал всю важность встреч с клиентами, а совместное застолье действительно часто создает наилучшую атмосферу для поддержания контактов. Джим решил установить жесткие временные рамки совместных с клиентами обедов, а на повторные встречи посылать своего заместителя. В итоге число застолий сократилось почти вдвое, при том что клиенты по-прежнему пользовались привилегией неформальной беседы с главным исполнителем. Вдобавок заместитель Джима получил возможность совершенствоваться в практике общения с клиентами.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Сделайте пометку в ежедневнике о производимом вами изменении. Ставьте ее всякий раз, когда действуете в соответствии со вновь введенным порядком, это позволит выработать привычку.

Контролируйте порядок использования времени

Вот еще один способ выяснения, сколько времени уходит у вас на незначительные дела, которые мало что дают вам как в личном, так и в профессиональном плане.

В течение недели заполняйте дневник или график расхода времени с использованием цветных карандашей. Для каждого вида деятельности опре-



делите свой цвет. Затушевывайте красным карандашом все малозначительные дела или время, потраченное впустую. Если в итоге ежедневник будет испещрен красными пометками — значит, вы тратите много времени без пользы. Подумайте, как можно избавиться от «красных» дел. Далее перераспределите свои занятия так, чтобы непродуктивные дела были плотно сгруппированы по времени. В итоге время будет использоваться вами более эффективно. К примеру, заниматься подготовкой писем вы будете в течение получаса утром, а не как прежде — десять минут утром и двадцать после обеда.

Если страница ежедневника окажется заполненной перемежающимися цветными строками, то ваша работа чрезвычайно фрагментирована. Если же в результате вы получите широкие полосы одного цвета — значит, вам уже с успехом удастся консолидировать рабочие операции и группировать вместе однородные виды деятельности.

Какую часть времени вы контролируете?

Учет времени поможет вам выяснить, какое количество своего времени вы в действительности контролируете. Отмечайте все отвлекающие моменты своей работы, все случаи, когда другие люди или телефонные звонки отрывают вас от дел. Какая часть вашего рабочего времени определяется чужими приоритетами? Выяснив для себя этот вопрос, вы сможете сделать так, чтобы преобладали ваши собственные приоритеты. Примите меры к предотвращению непродуктивного расходования времени (о контроле телефонных звонков читайте в главе 8).



Если действительно хотите иметь больше времени, будьте непреклонны

Нет смысла заниматься учетом времени и раздумывать о наиболее рациональном его использовании, если у вас отсутствуют осознанные намерения предпринять конкретные действия. Если вы действительно хотите сэкономить время, то что-то из своей жизни должны исключить, а что-то в ней изменить. Проанализируйте выполненный хронометраж и решите, где должны и могут быть произведены позитивные изменения. Итогом работы станет общая картина того, что предстоит изменить.

Если вы уверены, что осилите все изменения разом (а это потребует поистине сверхчеловеческой решимости, которой большинство из нас не обладает), то производите по одному изменению в день или в неделю. При поэтапном внедрении изменений с течением времени ваша жизнь будет постепенно, как бы сама собой совершенствоваться, и процесс перемен не будет вызывать у вас стрессового состояния.

Таблица срочности/важности

Решения по поводу использования времени вы можете принимать, исходя из критериев важности дел и их срочности, а также сочетания этих двух факторов. Таблица имеет следующий вид:

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО		
НЕ ВАЖНО		



Рассмотрите каждый вид деятельности по следующим пунктам:

1. Важно и срочно
2. Важно, но не срочно
3. Не важно, но срочно
4. Не важно и не срочно

По итогам классификации будет определена приоритетность работы, а следовательно, и ваше к ней отношение. Если работа является важной и срочной, ей необходимо отдавать безусловный приоритет и выполнять незамедлительно. Примером может служить подготовка текста выступления начальника на вечернем заседании совета директоров. Задача может быть важной, но не требующей немедленных действий — если связана, к примеру, с долгосрочным проектом. В этом случае вы составляете протяженный во времени график ее выполнения, ориентируясь на установленный срок завершения проекта. Когда работа срочная, но не слишком важная, как, например, рассылка коллегам уведомления о предстоящем собрании за сутки до его проведения, можно поручить ее кому-то из персонала или отвести время после первоочередных дел. Помните, что если кто-то поручает вам работу и говорит о ее срочности, то это *его* оценка приоритетности. Наконец, если работа не важная и не срочная, стоит ли ее вообще делать?

Когда вы взглянете на результаты хронометража и оцените дела с использованием предлагаемой таблицы, то сможете оценить, сколько времени уходит у вас в заботах о вещах малозначительных. При появлении новой задачи решите, каково ее место в таблице, и соответственно отведите время для выполнения. Вы увидите, что в итоге станете в боль-



	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	<i>Делайте немедленно!</i>	<i>Составьте график выполнения</i>
НЕ ВАЖНО	<i>Делегируйте или сделайте позже</i>	<i>Не делайте вообще!</i>

шей степени концентрировать усилия на вещах важных, продвигающих вас к достижению поставленных целей.

Полезьа привычки

Некоторые привычки плохи, но по большей части они все же идут нам на пользу, упорядочивая жизнь, позволяя избегать многих ошибок, действовать быстрее. Например, у большинства людей сложился привычный ритуал утреннего туалета и выхода на работу. В его отсутствие нам пришлось бы всякий раз осмысливать каждое действие, а потому терять массу времени. Одежда готова, ключи от машины всегда на одном и том же месте, завтрак накрыт, при необходимости можно в считанные минуты подняться с постели и выйти из дома.

Лучший способ внедрить в практику новый порядок выполнения работы — встроить его в привычный ход жизни, сделать элементом каждодневной рутины. Если хотите, к примеру, прекратить терять время за пресловутой утренней чашкой кофе, сделайте над собой усилие — поставьте чашку на рабочий стол и не притрагивайтесь к напитку, пока не вскрыете поступившую почту. В течение нескольких последующих дней вы будете, спохватившись, опускать чашку на



стол после первого глотка, и еще несколько дней вам придется мысленно контролировать эту новую для вас процедуру, но затем нужная очередность действий будет соблюдаться автоматически.

На формирование привычки уходит от трех до четырех недель. Такие мелочи, как чашка кофе, требуют меньше времени, а приобретение привычки, скажем, к ежевечернему заполнению ежедневника или измененному подходу к телефонным звонкам займет больше времени. Решите, что вам следует изменить, и каждый день уделяйте этим вещам внимание. Если терпите неудачу, не отчаивайтесь, не опускайте руки. Начните заново на следующий день, сознательно заставляя себя действовать нужным образом. Со временем станет легче.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Попросите приятеля одергивать вас, когда вы по старой привычке начнете заниматься бесполезным делом.

Соотношение целей и времени

Учет времени позволяет выяснить, сколько времени уходит у вас на дела, приближающие реализацию тех целей, которые вы установили для себя, читая главу 1. Если выясняется, что немногие из ваших занятий действительно помогают вам продвинуться к достижению целей, значит, есть основания всерьез откорректировать свою жизнь. Так, вы вполне можете мечтать о покорении Эвереста, но позволяют ли ваши действия надеяться на то, что



мечта в конечном итоге исполнится? Если нет, что следует для этого предпринять? Быть может, вы могли бы отказаться от традиционной по четвергам встречи с друзьями за кружкой пива в пользу занятий по альпинизму в местном колледже. Или сменить журнал, который привычно читаете в субботу, на специальную литературу по альпинизму. Не слишком значительные перемены, но ведь лиха беда начало.

Очевидно, что и важность отдельных целей различна. Если вы поставили во главу угла карьеру, то станете концентрировать усилия на изменениях, способствующих продвижению по службе. Только вы сами будете решать, каким будет соотношение целей в вашей жизни.

Цели использования времени

Теперь, когда известно, на что уходит ваше время, вы можете определить, в какой части время расходуется неразумно, и решить, как использовать его впредь. Естественно, вами должны учитываться претензии, предъявляемые на ваше время работой и домом. Потому, во-первых, вам предстоит изложить на бумаге свои непосредственные обязанности, то есть то, что от вас требуется на службе и в семье. С учетом выявленных ограничений решите, чего вы хотите достичь за счет оставшегося времени. Сверяйтесь с целями на первой странице своего ежедневника. Делайте так, чтобы цель была реально достижима за отведенный вами отрезок времени.

Выясните, насколько эффективным будет предполагаемый способ использования времени относительно требований работы или ваших основных целей.



Объединяйте сходные и рутинные операции. Если в течение дня вам предстоит какое-либо дело, внесите соответствующую запись в свое рабочее расписание, с тем чтобы больше о данном деле не думать до момента, когда придет его время.

Для работы над долгосрочными проектами старайтесь отводить блоки времени. Полуторачасовые отрезки — вполне разумный вариант. С одной стороны, достаточно, чтобы сделать что-то значительное, а с другой — не настолько много, чтобы утратилась концентрация внимания.

Неважные, но нужные?

Что бы ни говорилось о необходимости делать только то, что имеет значение для жизненных целей, существуют вещи, важность которых не столь очевидна, но которые тем не менее идут на пользу и доставляют удовольствие. В частности, спорт. Забота о здоровье должна являться неперенным элементом жизни человека. Между тем нередко пренебрежительное отношение к спорту. Нельзя допускать этого. Не обязательно посвящать спорту всего себя, но тот или иной вид оздоровительной активности, безусловно, следует включить в ежедневный или еженедельный график.

Существует множество способов приобщения к спорту в широком смысле этого понятия. Пешие прогулки на работу и с работы, йога, плавание, катание на велосипеде, танцы — все это благотворно скажется на вашем здоровье и физической форме. Выберите то, что вам больше по душе, и тогда регулярные занятия не будут в тягость.



Не забывайте и о своем душевном здоровье. Вот, например, что может помочь вам интеллектуально обогатиться и восстановить душевное равновесие:

- ◇ разгадывание кроссвордов;
- ◇ чтение художественной литературы;
- ◇ чтение периодики;
- ◇ релаксация в тишине;
- ◇ хобби;
- ◇ встречи с друзьями;
- ◇ отпуск.

Ни одно из перечисленных занятий не является важным само по себе, большинство из них не прибавят эффективности на работе, и, конечно же, все они займут определенную часть вашего времени. Но все же необходимо чем-то заниматься просто ради отдыха и удовольствия. Без маленьких радостей, без возможности отдохнуть умом и почувствовать свою связь с другими людьми вне напряженной атмосферы трудовой деятельности человек может подорвать здоровье, впасть в стрессовое состояние. Не обязательно посвящать досугу в той или иной его форме непропорционально много времени, но не стоит забывать и том, что досуг позволяет обрести новые жизненные силы. Отдавая себе в этом отчет, вы будете возвращаться к работе с лучшим настроением, взбодрившимся и отдохнувшим, а следовательно, и трудиться сможете более продуктивно.

Отправьтесь в отпуск

Не уподобляйтесь тем многочисленным в наши дни людям, которые отказывают себе в отпуске под предлогом, что, дескать, «без меня не обойтись» или что «стоит мне сейчас уйти, и мне уже не на-



верстать упущенного». Во-первых, без отпуска вы рискуете подорвать здоровье, и тогда вам так или иначе придется брать тайм-аут. Во-вторых, если вы проникнетесь изложенными в этой книге мыслями по поводу управления временем, вам не придется ничего наверстывать или по крайней мере у вас не уйдет на это много времени. Наконец, вы сильно преувеличиваете свою незаменимость. А что, если вы сегодня вечером вдруг, не дай Бог, заболите? Нет, мир не перевернется, даже если тем самым вы кому-то причините неудобства, а кому-то (самым близким) — тяжелые переживания. Так что отправляйтесь лучше в отпуск и возвращайтесь к работе посвежевшим и полным сил и энергии.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

По возможности планируйте отпуск заранее. Отметьте его время в ежедневнике или рабочем графике в самом начале года. Тогда вам будет легче настроиться на него и почти невозможно отказаться.

Как вы хотите распорядиться своим временем?

Вы провели учет времени и выяснили, какая его часть расходуется вами неразумно. Теперь начинается самое интересное. Предстоит решить, как вы хотите распорядиться своим временем.

Определенные вещи по-прежнему останутся элементом вашего ежедневного графика. Вы должны спать, есть, умываться, одеваться и ходить на рабо-



ту. Что касается других занятий, то тут выбор за вами. Вы хотите больше видаться с семьей и друзьями? Хотите посвятить себя новому хобби? Принять более активное участие в жизни местного сообщества? Хотите добиться повышения или сменить работу?

Жизненные цели, которые вы для себя определили при чтении главы 1, напомним вам, чего вы ждете от собственной жизни. Теперь предстоит несколько конкретизировать свои намерения. Как вы хотите провести предстоящий год? А предстоящие полгода? Какой вы видите свою неделю? А обычный день? Присядьте на минуту и закройте глаза. Мысленно представьте свой идеальный день и в нем себя самого. Теперь отметьте наиболее важные отличия вашего сегодняшнего дня от дня идеального. Проанализируйте их. Можете ли вы внести в свой обычный день изменения, которые приблизят его рисунок к идеалу?

Предположим, по вашим идеальным представлениям, вы должны приходить в офис в 10 часов утра, быстро выполнять необходимую работу, иметь продолжительный обед, уходить с работы рано и вечером ужинать где-нибудь вне дома со своей девушкой. В действительности же на работу вы приходите в 8.30, проводите до предела загруженный делами день, едва успевая перехватить сэндвич прямо на рабочем месте, проводите вечер над ворохом бумаг после опять же поспешного ужина и имеете возможность пообщаться с возлюбленной в течение какого-то получаса уже непосредственно перед отходом ко сну. Вполне обычный сценарий. Как же приблизить ваш типичный сегодняшний день к тому идеальному графику, о котором вы мечтаете?

Во-первых, возьмите на вооружение некоторые из элементов техники управления временем, кото-



рые предлагаются в этой книге. В результате вы станете скорее разбираться с делами и высвободите для себя обеденное и вечернее время. С обретением большей рабочей эффективности вы сможете попросить босса о переводе на гибкий недельный график с возможностью в отдельные дни появляться в офисе позже обычного. Наконец, можно договориться со своей девушкой о том, чтобы раз в неделю встречаться после работы неподалеку от вашего офиса для совместного ужина.

Ваш реальный день так до конца и не превратился в идеальный, но вы внесли в него изменения, которые сближают мечту и реальность. Если же вы даже не представляете, что является вашим идеалом, то стремиться к его воплощению не можете.

Превращение мечты в реальность

В отсутствие мечты рассчитывать на ее исполнение не приходится. Чем выше наши жизненные цели, тем ближе мы продвигаемся к достижению желаемого. И даже если не добиваемся всего, несколько пиков на пути вверх будут нами покорены. Наша жизнь станет более полной, сами мы в большей степени состоимся за счет одних только попыток достичь большего.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Ведите учет времени и будьте при этом честны перед самим собой.
2. Выделите элементы неразумного расходования времени.
3. Выясните, какое количество времени



- вами контролируется, и поставьте себе целью это количество увеличить.
4. Установите приоритетность дел с использованием таблицы важности/срочности.
 5. Превратите позитивные модели поведения в привычку.
 6. Если скатываетесь на расточительную манеру обращения со временем, начинайте заново.
 7. Полностью используйте предоставляемое вам время для отпуска.
 8. Отведите время на укрепление собственного душевного и физического здоровья.
 9. Откажитесь от того, что не приближает вас к достижению целей.
 10. Стремитесь к превращению вашего обычного дня в день вашей мечты.

Резюме

Прежде чем планировать свой день, вам предстоит выяснить, сколько времени уходит у вас на каждый вид деятельности. Проведите хронометраж своих дел в течение, по крайней мере, нескольких дней, в идеале — в течение двух недель. Не лукавьте перед самим собой, учитывайте даже самые мало-значительные действия, совершаемые в течение дня. Когда будете представлять, сколько времени уходит на каждый вид деятельности, сможете решить, от чего следует отказаться и как в целом спланировать свое время. При составлении графика на будущее не забудьте предусмотреть в нем время на досуг и оздоровительные мероприятия.

3

ПЛАНИРУЙТЕ СВОЕ ВРЕМЯ

В этой главе представлены способы управления временем и его эффективного использования. В ней объясняется, как планировать время с максимальной продуктивностью, конечно же, учитывая при этом время, отводимое семейной жизни и увлечениям.

Уделите времени... время

Большинство книг о рациональном использовании времени и многочисленные гуру, специализирующиеся в этой области, предлагают управлять временем с использованием ежедневника или органайзера. Рекомендации экспертов порой имеют столь сложный и основательный характер, что на их изучение у обычного человека может уйти половина драгоценного свободного времени. Кто-то будет советовать вам завести сразу несколько экземпляров: один для дома, другой для офиса, а место третьего — в вашем портфеле. Подобная система чревата проблемами. Луиза, директор по маркетингу, вела все три вида ежедневников. Но однажды она занесла запланированную важную встречу с клиентами в тот, что всегда лежал в ее портфеле, тогда



как в ее рабочем дневнике на то же время была отмечена важная презентация проекта перед советом директоров. Как вы, вероятно, уже догадались, вовремя сопоставить сделанные записи Луиза не удалось.

Если вы ясно представляете, что вам нужно делать, то сможете распланировать свое время на чем угодно: на листке бумаги, в записной книжке, в простом ли, сложном ли ежедневнике или на полном развороте органайзера. Лучше всего, если ваши планы, расписания, записи и пометки будут содержаться в одном месте. Возможно, для этого понадобится большой органайзер со сложной внутренней структурой, а возможно, достаточно будет единственного ежедневника. Все зависит от ваших потребностей и характера работы. Выберите для себя достаточно вместительный ежедневник или органайзер — чтобы в нем было место как для ежедневного рабочего графика, так и для записей и списка прочих дел — и вместе с тем настолько компактный, чтобы уместиться в портфеле или даже в кармане куртки. Собственные приоритеты в плане работы, домашних дел, учебы и досуга лично я отмечаю в стандартном еженедельнике, купленном в ближайшем магазине канцелярских принадлежностей.

Выбор средств для планирования времени широк:

- ◆ лист бумаги;
- ◆ записная книжка;
- ◆ ежедневник;
- ◆ обычный органайзер;
- ◆ электронный органайзер;
- ◆ компьютер.



Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем

Если четко представляете свои приоритеты и обладаете хорошей памятью (или имеете толкового секретаря), возможно, единственное, что вам понадобится, чтобы спланировать предстоящий день, — это чистый лист бумаги. Для большинства же из нас этого будет недостаточно. Что же делать? Начните с самого обыкновенного ежедневника. Вы, вероятно, представляете себе два типа ежедневников: тот, в который заносятся мысли (дневник), и тот, в котором делаются записи относительно предстоящих дел. Для многих людей ежедневник — это лишь средство напоминания о встречах и личный телефонный справочник (то есть скорее записная книжка). Серьезное планирование осуществляется иным образом.

В ежедневнике, используемом как средство управления временем, каждый день должен быть разбит по крайней мере на получасовые интервалы. Если вы человек крайне занятой, найдите такой, в котором часы разбиты на 15- или 20-минутные интервалы (рис. 5). В ежедневнике также должны иметься страницы для записей и разделы по каждому дню для заметок и для дополнительного расписания. Выберите ли вы вариант с дневным или недельным разворотом — дело ваше, но если предпочтете первое, вам, возможно, придется чаще обращаться к предварительно составленному недельному плану.

В ежедневнике могут присутствовать дополнительные разделы:



- ◇ для персональных сведений;
- ◇ для записей;
- ◇ для информации общего характера;
- ◇ для учета расходов;
- ◇ а также схемы железных и шоссейных дорог.

Если какие-то страницы стандартного ежедневника вам не нужны, последуйте примеру Питера, специалиста по компьютерным системам. У него есть любимая форма ежедневника, но в нем присутствуют ненужные страницы. Питер их просто вырывает и в результате может без труда обращаться к интересующей его информации.

Для ведения записей и оперативного составления списка дел можно пользоваться и блокнотом, но если подобные пометки делаются не в ежедневнике или органайзере, вы можете их потерять или забыть с ними свериться. Когда забываете на работе или дома сам ежедневник, делайте записи на листке бумаги и немедленно переносите в ежедневник, как только он вновь окажется у вас в руках. Многие менеджеры предпочитают пользоваться ежедневниками с целым разворотом на один день, что позволяет им делать более подробные записи.

В вашем ежедневнике должны быть:

- ◇ страницы для ежедневного расписания;
- ◇ страницы для недельного планирования;
- ◇ страницы для месячного планирования;
- ◇ графы для годового планирования;
- ◇ страницы для заметок;
- ◇ страницы для ближайших дел.

Органайзер менеджера

Органайзером менеджера пользуются многие деловые люди. Он представляет собой сочетание всех



Планируйте свое время

ДАТА:

7.00	5.15	
7.15	5.30	
7.30	5.45	
7.45	6.00	
8.00	6.15	
8.15	6.30	
8.30	6.45	
8.45	7.00	
9.00	7.15	
9.15	7.30	
9.30	7.45	
9.45	8.00	
10.00	✓X	Выполнить
10.15		
10.30		
10.45		
11.00		
11.15		
11.30		
11.45		
12.00		
12.15		
12.30		
12.45		
1.00		
1.15		
1.30		
1.45	☎	Позвонить
2.00		
2.15		
2.30		
2.45		
3.00		
3.15		
3.30		
3.45		
4.00		
4.15		
4.30		
4.45		
5.00		
	Для записок	Для записок

Рис. 5. Примерная страница ежедневника



элементов приведенного выше списка и при умелом использовании является эффективным инструментом организации времени. Подобно многим, вы, возможно, также обнаружите, что ваша жизнь существенно изменится с началом комплексного контроля за собственными временными затратами и потребностями с помощью этого универсального инструмента. К недостаткам органайзера можно отнести громоздкость, что делает его неудобным в использовании на ходу.

Не колеблясь, избавляйтесь от ненужных или потерявших актуальность страниц. В противном случае со временем органайзер будет становиться все толще, и найти среди многочисленных страниц то, что вам срочно необходимо иметь перед глазами, будет непросто. Непомерное разбухание органайзера легко может отвлечь вас от работы по упорядочению своей жизни. Компактная книжица у вас в руках — признак вашей организованности, озабоченности делом, а не деловым видом.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Пользуйтесь органайзером со съемными страницами. Разборная конструкция позволит вам переставлять листы с записями в соответствующие места ежедневника без необходимости что-либо переписывать.

Электронный органайзер

Электронный органайзер — воплощение универсального инструмента планирования. В компактном устройстве, которое всегда можно иметь при



себе, содержится все необходимое для рационализации использования времени. Обычно устройство содержит список встреч (иногда с возможностью автоматической вставки особо отмеченных регулярных встреч), телефонный и адресный указатель, оно оснащено возможностью подключения к коммуникационным линиям, текстовым редактором, счетными таблицами и графопостроителем. В сочетании с модемом электронный органайзер можно использовать для отправки и получения факсов и сообщений электронной почты, а потому через связь с собственным офисом возможно периодическое обновление графика контактов. Кроме того, содержащаяся в органайзере информация может быть распечатана или перенесена в ваш персональный компьютер.

Электронный органайзер отличается следующими ключевыми качествами:

- ◆ обеспечивает связь с офисом и домом;
- ◆ является портативным устройством;
- ◆ оснащен совершенными компьютерными программами.

Между тем есть у него и свои недостатки. Хотя органайзер имеет достаточный объем памяти, ее хватает только для минимума информации по каждой из функций. Так, может быть достаточно памяти для телефонных номеров, но, скажем, не для адресов, или памяти может хватать лишь для краткого перечня предстоящих встреч. Кроме того, на дисплее электронного органайзера можно видеть не более одной страницы, что у некоторых пользователей вызывает раздражение. Впрочем, вполне возможно быстро переключаться с одной страницы на другую. Еще один минус: дисплей органайзера очень



мал, а потому, если зрение у вас неважное, разобрать изображение будет нелегко. Вы можете пользоваться электронным органайзером для ведения записей, но в ходе собрания бумага и ручка удобнее и не столь претенциозны, к тому же вы будете держать выступающего в поле зрения, а не сидеть, уткнувшись носом в дисплей. Вам придется достаточно часто подзаряжать аккумулятор, и органайзер может выйти из строя именно в тот момент, когда он больше всего нужен. В целом электронный органайзер хорош для напоминания о предстоящих встречах, но менее удобен для долгосрочного планирования. Компьютеры большего размера также могут быть оснащены соответствующим программным обеспечением, однако они не являются портативными, а потому в функции органайзера их можно использовать только в офисе.

Джон, директор компании, считает, что его новый электронный органайзер — наиболее эффективный инструмент планирования времени. «Раньше я пользовался большим офисным ежедневником на работе и всегда имел при себе еще один, карманный. Теперь благодаря органайзеру мне не нужен ни тот, ни другой. Время встреч, адреса, записи — все поступает непосредственно в его память. Я могу переправить нужную информацию напрямую на компьютер моего секретаря, и в итоге мы оба знаем, чем я должен быть занят в каждый конкретный момент времени. Я даже могу с его помощью отправлять и получать факсы и сообщения электронной почты. На работе я всякий раз подключаю органайзер к сети для подзарядки, и аккумулятор еще ни разу меня не подвел. Размер устройства идеален, оно легко умещается в кармане,



тем более в портфеле, а потому всегда со мной, куда бы я ни направлялся».

Зачем нужен ежедневник или органайзер?

В ежедневнике должно быть указано все, что вам необходимо в жизни запланировать, — от основных целей и задач, определенных вами при чтении главы 1, до встреч, которые состоятся у вас, скажем, в такой-то четверг после обеда; от количества времени, которое вы сможете посвятить любимому занятию, до часа, когда вам наконец удастся посетить свою престарелую тетюшку. Итак, в ежедневник должны быть внесены:

- ◆ ваши жизненные цели;
- ◆ задачи, которые предстоит решить ради достижения этих целей;
- ◆ конкретные шаги, которые приведут к решению задач;
- ◆ ежедневные дела.

Соотнесите каждое из этих требований с основными аспектами своей жизни. К примеру, со следующими:

- ◆ работа;
- ◆ семья;
- ◆ досуг;
- ◆ учеба;
- ◆ другое.

Помните, что планировать жизнь легче, если вся необходимая информация собрана воедино.

**СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ**

Изложите свои жизненные цели на первой странице ежедневника и каждый день их перечитывайте, с тем чтобы вновь и вновь ими вдохновляться и постоянно держать собственные приоритеты в центре внимания.

Планирование через приоритеты

Работая над главой 1 этой книги, вы определились с основными целями своей жизни и с теми шагами, которые вам предстоит предпринять для их достижения. Руководствуясь советами главы 2, вы выяснили, как в действительности распоряжаетесь собственным временем. Надеемся, что вы также выбрали наиболее удобный для себя тип ежедневника или органайзера. Теперь вам предстоит воспользоваться всем достигнутым с целью планирования своих дел.

Помните, что все в вашей жизни должно быть организовано с учетом приоритетов. Потому если приходится делать выбор между несколькими способами использования времени, выберите тот, что будет способствовать достижению какой-то из главных ваших целей. Например, если у вас выдался свободный летний выходной, то вы можете оказаться перед выбором между походом в паб с друзьями и поездкой с семьей на пикник. Если при этом одна из ваших жизненных целей состоит в том, чтобы проводить больше времени с семьей, то поезжайте с домашними на природу. Когда позволя-



ют обстоятельства, совмещайте в одном виде деятельности несколько своих приоритетов.

Обязательное время

В жизни каждого из нас есть регулярно повторяющиеся периоды времени, характер использования которых мы изменить не можем. У бизнесменов это совещания, презентации, визиты и другие мероприятия, которые в их жизни неизбежны. Для других людей речь может идти о вечерних курсах, школьных уроках, добровольно принятых на себя обязательствах, спортивных соревнованиях, составляющих суть их жизни. В своем органайзере (или в другом инструменте планирования) отметьте такое время в первую очередь (в последующих главах мы еще поговорим о том, как сократить время собственного присутствия на разного рода собраниях и совещаниях). Занесите такие мероприятия в свой годовой план, затем в ежемесячные и, наконец, в планы на каждый день с точным указанием часов. Отметьте обязательное время внеслужебного характера, которое будет вами посвящено, скажем, добровольным видам труда, учебным занятиям или встрече детей по окончании уроков в школе. Далее посмотрите, что у вас осталось. Распределите незанятое время между занятиями, связанными с профессиональной деятельностью, и досугом — в зависимости от избранных приоритетов. Продвигайтесь от плана на год в направлении планов на каждый день. Разделите блоки основных занятий на более мелкие части и распределите их по месяцам и отдельным дням, превратив тем самым в элементы рутинного расписания.



Распределение заданий

Распределить обязательные виды деятельности просто, гораздо сложнее решить, что предстоит делать ежемесячно и ежедневно для того, чтобы работа выполнялась эффективно и в срок. Составьте полный список дел, которые вам предстоит выполнить для реализации каждого проекта. Так, если вы должны организовать конференцию, время ее проведения следует указать в годовом плане работы. Время на достижение договоренности с участниками и заказ необходимых материалов и оборудования включите в план на месяц. Далее решите, в какие недели вам предстоит выполнить соответствующие действия: подготовить тексты печатных материалов, заказать зал и т. д. Наконец, распишите по дням и часам подготовку и заказ рекламных объявлений, получение печатных материалов, обсуждение деталей с ответственными за работу технических средств.

Приблизительный расчет времени

Теперь, когда вы выяснили, чего хотите достичь, и определились с шагами, которые приведут вас к цели, необходимо вычислить, сколько времени вам потребуется для каждого из шагов. Не пытайтесь точно определить время, ограничьтесь обоснованным предположением. Допустим, вы записали для себя следующее:

1. Подготовка конференции (две недели).
2. Реорганизация сектора В (шесть месяцев).
3. Подготовка и выпуск брошюр (пять недель).



Включите эти периоды времени в свой календарь на год. Вы тут же увидите, когда окажетесь слишком перегруженным работой, и сможете соответствующим образом пересмотреть свое рабочее расписание. После выяснения общей картины так же отработайте менее продолжительные отрезки времени: месяцы и недели. Так, в вашем недельном плане могут значиться следующие пункты:

1. Получить от Дженет цифры продаж (15 минут).
2. Написать вступление к отчету (полчаса).
3. Написать основной текст отчета (один час).
4. Надиктовать письма (20 минут).

Выделите в ежедневнике время для каждого из мероприятий в подходящем порядке. Для каждого дня и недели предусматривайте определенные периоды свободного времени, что позволит вам проявлять гибкость и при необходимости дополнять расписание непредвиденными делами.

Пусть вас не слишком беспокоит сложность точного расчета времени. Прежде чем будет накоплен достаточный опыт планирования, вы неизбежно будете переоценивать или недооценивать время, необходимое для выполнения той или иной работы.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

При расчете времени реализации долгосрочного проекта производите обратный отсчет, отталкиваясь от установленного срока. В итоге вы обеспечите своевременное выполнение каждого из этапов в границах имеющегося времени.



С чего начать?

Возможно, вы определились с собственными целями, но не знаете, с какой из них начать. Начните с той, работа над которой принесет наиболее скорые изменения в вашу жизнь. Предположим, одна из ваших целей состоит в том, чтобы стать директором, и начало движения в избранном направлении немедленно скажется на стиле и расписании вашей работы. Значит, начните именно с этого и пересмотрите свой рабочий график с включением в него соответствующих задач. Дополните полученный план задачами и мероприятиями, имеющими отношение к другим вашим целям, соотносясь с разработанной системой приоритетов.

Классификация целей по степени приоритетности придаст вашей жизни упорядоченный характер.

Для различных аспектов жизни весьма полезным будет составление списков частных дел, обычно предваряемых императивом «выполнить». Их формирование помогает разбить крупные задания на конкретные действия и более эффективно производить расчет времени. Списки необходимых дел могут относиться к годовым, месячным, недельным и дневным периодам времени. Список дел на предстоящий день готовьте накануне вечером или первым делом с утра, включая в него все то, что вам предстоит сделать в течение дня. Не следует пытаться скрупулезно следовать пунктам подготовленного списка с поочередным выполнением каждого из них, поскольку в этом случае вам не удастся сделать свою основную работу. Определите приоритетность пунктов списка по следующим критериям:



1. Необходимо выполнить.
2. Желательно выполнить.
3. Было бы неплохо выполнить.

Оцените объем времени, который остается в вашем распоряжении после выполнения обязательной, заранее намеченной работы, и составьте реалистичный список частных дел, исходя из имеющегося остатка.

В первую очередь постарайтесь сделать то, что помечено вами цифрой «1», затем по возможности займитесь тем, что сделать желательно. Наконец, если останется время, сделайте что-то, что отнесено вами к третьей категории важности, но не слишком переживайте, если до этих дел руки так и не дойдут. При таком порядке работы над списками вы будете в первую очередь делать то, что для вас наиболее важно. Если к концу дня что-то из списка осталось несделанным, перенесите выполнение на следующий день (рис. 6).

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Не пытайтесь составлять список сразу в порядке приоритетности дел. Вписывайте в него пункты по мере того, как они приходят на ум, а выяснением их приоритетности займитесь потом.

Определение приоритетов в критической ситуации

При обычных обстоятельствах, как правило, имеется достаточно времени для оценки важности каждого задания и определения степени его при-



Позвонить Джону по поводу нового графика проекта	1
Презентация перед советом директоров	1
Письмо Сэму Р. с приложением последнего отчета	3
Собрание персонала. Запросить у Тони информацию по компании X	2
Отправить распечатки Чарлзу	3
Позвонить Терри и договориться о следующей встрече	3
Позвонить Бетти по поводу участников совещания в понедельник	2
Аттестация Алана, попросить Барри присутствовать	1
По дороге домой купить билеты в театр	3
Запросить документы по основному проекту	1



Рис. 6. Пример списка дел на день

оритетности. Вы без труда установите очередность работы над появляющимися на вашем столе документами (в главе 7 подробно описывается, как справляться с каждодневным оборотом бумаг). Но предположим, что ваша папка с входящими документами постоянно переполнена или что внезапный приток дел заставляет вас хвататься за голову. Если не удастся достаточно быстро разобраться с навалившейся работой, ситуация чревата стрессом.

Оказавшись в подобном положении, во-первых, не паникуйте. Быстро рассортируйте накопившиеся бумаги по четырем стопкам — по степени срочности исполнения. Скажем, по следующим признакам:

- ◆ срочно;
- ◆ в течение нескольких дней;
- ◆ к следующей неделе;
- ◆ к началу месяца.

По тому же принципу классифицируйте все прочие дела. В итоге вы получите общий план работ. Начни-



те с того, что требует немедленного исполнения, затем беритесь за следующую стопку и так далее.

Такая логика действий применима ко всем ситуациям, когда работы оказывается выше головы, поскольку дает возможность быстро обрести контроль над ситуацией. Несколько разобравшись с делами, вернитесь к мыслям о более рациональной и эффективной системе организации работы с бумагами и своего труда в целом.

Страница недельного плана

Наиболее важными элементами системы управления временем являются страница недельного плана и список дел на день. На странице недельного плана излагается то, что вы хотите сделать на предстоящей неделе. В верхней ее части напишите свои задачи на неделю в порядке их приоритетности. Не стоит ставить себе больше задач, чем сможете реально выполнить, три — в самый раз. Ниже распишите все те шаги, которые позволят вам осуществить каждое из заданий, и определите их приоритетность в рамках соответствующей задачи. Напротив каждого пункта отметьте примерное время, которое потребуется на его выполнение, и день недели, в который предполагаете этим пунктом заняться (рис. 7). Теперь вы знаете, что вам нужно делать и на какие дни отнести выполнение дел в дополнение к необходимым функциям. При расчете сроков выполнения заданий старайтесь не отводить на них слишком много или слишком мало времени. Если отведете слишком много, то растянете работу на заранее установленный период; если слишком мало, будете вынуждены перенести завершение дела на



другое время. Получить представление о длительности предстоящей работы вам поможет расчет времени, выполненный в соответствии с рекомендациями главы 2. С обретением опыта планирования вы научитесь максимально точно предугадывать объем требуемого времени.

Завершение проекта	1	
Подготовка презентации в пятницу	2	
Подготовка брошюры к печати	3	
Проект: вторник	— попросить Гарри выслать документы 2	5 мин
	— получить отчеты финансового отдела 2	10 мин
	— согласовать график с Силией 1	15 мин
	— написать вводную часть 1	1 час
четверг	— написать первый раздел 1	1 час 30 мин
	— отредактировать вводную часть 2	20 мин
пятница	— написать второй раздел 1	1 час
	— отредактировать первый раздел 2	30 мин
Презентация перед советом директоров (в пятницу):		
	— сверить счета 2	30 мин
	— сводные данные по расходам 1	1 час 30 мин
	— прогон презентации 1	45 мин
	— отправить копию Питеру 2	(Шейла)
Брошюра: пятница	— уточнить цифры и факты 1	1 час
	— проинструктировать типографию 2	30 мин
	— подготовить рассылочный список 2	15 мин

Рис. 7. Примерная страница недельного плана



Списки дел на день

В начале каждого дня перед вами будет список того, что вам предстоит сделать. Что-то будет перенесено вами с предыдущего дня, что-то появится в процессе сегодняшней работы. Занимайтесь этими делами между выполнением основных своих функций, справляясь с задачами, установленными вами на неделю, и основными своими целями. Используйте таблицу, о которой шла речь в главе 2, оценивая дела по их срочности и важности. В вашем дневном графике они должны быть классифицированы по степени приоритетности.

Не забывайте о следующем:

- ❖ оставляйте для важных дел значительные промежутки времени;
- ❖ меняйте рабочий график так, чтобы он соответствовал первоочередным вашим делам;
- ❖ оставляйте резерв времени на непредвиденные события.

Сокращение непроизводительных затрат времени

Сформировав свой план, то есть заполнив ежедневник, руководствуясь упомянутыми списками дел, вы поймете, что масса времени прежде тратилась вами на разного рода малозначительные занятия, вроде перекуров с чашкой кофе в руках, разговоров с приятелями или чтения статей в журнале по бизнесу.

Ниже будет предложено немало советов по поводу того, как избавиться от привычек, связанных с бесплодной тратой времени, но уже сейчас вы



можете начать выяснять для себя, на что у вас уходит время без пользы для дела. Предположим, что обычно вы тратите много времени на чтение интересных, но необязательных статей в двух журналах, которые еженедельно доставляются вам на работу. Решите проблему путем ксерокопирования таких статей, и пусть копии дожидаются своего часа в портфеле; вы займетесь ими, когда вернетесь домой. Если не можете жить без чашки кофе и болтовни с коллегами, перенесите это на начало обеденного перерыва или совместите с поглощением своего первого сэндвича.

Уяснив, на что впустую уходит немалая часть рабочего времени, исключите непродуктивные занятия из своего привычного графика, совместив их с другими подобными и уделив такое время, которое действительно не занято выполнением основных, приоритетных для вас видов деятельности.

Отведите время на восстановление сил

Многие менеджеры впадают в другую крайность: они настолько увлечены идеей планирования времени, что не оставляют себе ни малейшего шанса расслабиться и пополнить запас сил. Вполне возможно так спланировать день, что вы будете постоянно чем-то заняты с момента утреннего пробуждения до момента отхода ко сну. Однако рациональное использование времени это нечто иное.

Ни один человек не сможет работать наилучшим образом в режиме нон-стоп. Каждый из нас испытывает потребность в личном времени, часто хочется просто побыть в тишине наедине с самим собой. Это время восстановления сил, эмоциональной и физической релаксации, пополнения запаса



сов внутренней энергии. Если в течение дня будете себе в этом отказывать, то в конце концов ощутите упадок сил, станете менее эффективно работать и рискуете подвергнуться стрессу.

Каждый расслабляется по-своему. Лично я люблю почитать книгу, прогуляться или разгадать кроссворд. Вы, возможно, предпочитаете аэробику, телевизор или медитацию. Как бы то ни было, внесите свой излюбленный способ релаксации в план дня. Загруженный работой менеджер, возможно, захочет в течение 20 минут спокойно посидеть в конференц-зале, почитать книгу или просто поразмышлять. Нельзя недооценивать важность этого компонента дня.

Когда заниматься планированием

Вносите сведения о встречах и других обязательных мероприятиях в свой ежедневник или органайзер немедленно по достижении соответствующей договоренности. В начале года внесите в ежедневник максимальное число сведений о будущих делах и далее пересматривайте запланированное ежемесячно и еженедельно с учетом своих приоритетов на данный конкретный период времени. С утра или вечером предыдущего дня дополняйте почасовые графы на день и составляйте список дневных дел.

Учитывайте возможность возникновения непредвиденных обстоятельств

Не думайте, что как вы распланировали свой день, так оно и будет, ничто не изменится и всякие



случайности и неожиданности исключены. Планирование помогает вам быть во всеоружии перед лицом непредвиденных ситуаций и вполне вероятных изменений в ваших или чьих-то планах.

В отсутствие организации вы будете всем заниматься в пожарном порядке, хватаясь разом за все те дела, что подкинет вам жизнь, а затем наворачивать основное, когда нормальные люди уже спят. Если же ваш день распланирован, вы можете немедленно определять место для внезапно возникающих дел, при том что основные будут делаться своим чередом. Если вам так удобнее, заранее отведите в своем дневном плане свободный час, который при необходимости может быть заполнен чем-либо непредвиденным или использован для маневра временем.

Кризисное управление

Момент наибольшего аврала возникает, когда проблема перерастает в кризис. В подобных обстоятельствах ценность планирования времени проявляется со всей очевидностью. При возникновении кризиса вы сможете немедленно отложить или делегировать работу, которой занимаетесь, зная, что в вашем графике заложен резерв времени.

В момент кризиса или острого дефицита времени во избежание еще более тяжелых последствий вам придется в кратчайшие сроки и чуть ли не одновременно выдвигать свои предложения боссу, решать вопросы с персоналом, а возможно, и общаться с прессой, акционерами, представителями общественных организаций и властных органов. Чтобы с честью выйти из сложного положения, необходимо иметь план действий на случай чрезвычай-



ных обстоятельств. Составьте его заранее, чтобы при возникновении кризисной ситуации ясно представлять рамки своей ответственности. Внимательно следите за появлением признаков приближающегося кризиса, с тем чтобы быть готовым вовремя ввести свой кризисный план в действие.

В плане на случай чрезвычайных обстоятельств должно быть указано следующее:

- ❖ кто чем будет заниматься;
- ❖ какие виды работ могут быть прекращены или отложены до окончания кризиса;
- ❖ кто будет предпринимать действия особого характера;
- ❖ стандартные модели реакции на различные виды кризисных ситуаций;
- ❖ номера телефонов, факсов и адрес электронной почты для срочных сообщений;
- ❖ кто будет общаться с прессой, представителями общественности и т. д. (при необходимости).

Помимо специального плана на случай кризисных ситуаций, вы должны иметь четкое представление о том, как следует действовать в соответствующих обстоятельствах, а именно:

1. Реагировать быстро.
2. Сохранять хладнокровие.
3. Бдительно следить за тем, не пытается ли кто-то извлечь из кризиса выгоду для себя.
4. Учитывать возможность ошибок.
5. Анализировать возможное развитие событий.
6. Не полагать, что все настроены по отношению к вам и компании враждебно.
7. Проявлять готовность ко всевозможному обсуждению кризисной ситуации.



8. Использовать накопленный резерв доверия к вам и готовность людей к разрешению кризиса.

Заранее планируя действия на случай непредвиденных обстоятельств, вы обеспечите себе наиболее рациональное использование времени в реальных условиях его дефицита. Дневник или органайзер позволят вам быстро оценить, как следует поступить в случае оперативного изменения планов.

СОВЕТЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ВРЕМЕНИ

1. Вносите в ежедневник записи о назначенных встречах.
2. Разбивайте крупные рабочие задания на более мелкие операции.
3. Распределяйте операции по рабочему расписанию, соотносясь со своими целями и задачами.
4. Не группируйте встречи и другие заранее спланированные мероприятия слишком плотно, в рамках коротких отрезков времени.
5. Составляйте недельные и ежедневные перечни дел к выполнению.
6. Установите приоритетность пунктов составленных перечней.
7. При необходимости переносите отдельные пункты в перечни последующих периодов (недель или дней).
8. Планируйте время на восстановление сил.
9. Имейте план действий на случай кризисных ситуаций.



Резюме

Изберите наиболее удобный для себя инструмент управления временем. Отметьте время заранее оговоренных встреч и далее устанавливайте приоритетность других своих обязательств по мере их возникновения. Готовьте перечни дел к выполнению на каждый день, неделю и месяц. Сделайте необходимые пометки в плане на год. Не забудьте о времени, которое вы намерены посвящать семье и собственным увлечениям.

Умелое управление временем позволит вам высвободить время для своих жизненных приоритетов и более эффективно действовать в профессиональной сфере. Заранее планируя время с использованием наиболее удобного для вас инструмента управления временем, вы получаете возможность более продуктивно использовать время, которое отводится работе и семье, и при этом располагать достаточным его количеством для отдыха и развлечений. Эффективное управление временем обеспечит вам контроль над ходом дня с сохранением гибкости для успешного разрешения возможных кризисных ситуаций.

4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ВРЕМЕНИ

В этой главе разъясняется, что такое переходное время и как можно извлечь из него максимальную пользу. В ней же обсуждаются вопросы сокращения количества непродуктивного времени и предлагаются способы использования образовавшихся временных излишков. После прочтения главы вы всегда будете знать, на что употребить внезапно выкроившиеся десять свободных минут.

Что такое переходное время?

Приходилось ли вам ожидать приема у терапевта или дантиста? Приходилось ли ездить на работу в общественном транспорте? Всегда ли вовремя являлись те, с кем у вас должна была состояться встреча? Не появлялось ли у вас когда-нибудь десять—пятнадцать свободных минут между двумя назначенными встречами?

Все это распространенные примеры переходного времени, или «потерянного» времени, тех самых дополнительных минут, которые периодически образуются между любыми двумя занятиями. Эти цен-



ные обрывки времени люди часто воспринимают как лишние, считая слишком короткими, чтобы их можно было заполнить каким-то делом. Обычно время это растрачивается бесцельно: скажем, на пассивное ожидание.

К переходному относится время разного рода подготовительных действий — например, умывания, одевания или укладывания портфеля перед выходом из дома. Да, при этом мы что-то делаем, но время все равно переходное, так как не все оно используется продуктивно.

Продуктивным же оно становится только при действительно внимательном и бережном к нему отношении. При творческом подходе к проблеме за счет переходного времени можно не только снизить вашу общую трудовую нагрузку, но и приобрести ценное дополнительное время рабочего дня.

Какое оно, ваше переходное время?

Чтобы эффективно использовать переходное время, надо сначала выяснить, в какие моменты оно у вас появляется. Возьмите в руки расчет времени, который выполнили при чтении главы 2, и посмотрите, когда в течение дня у вас образуются «окна» незанятого времени. Отметьте их и обозначьте примерную продолжительность. Также обратите внимание на время переездов и занятия другими непродуктивными видами деятельности. Сложите длительность выявленных отрезков времени, и вы поразитесь тому, сколь значительная часть дня используется вами непроизводительно.

Периоды переходного времени могут возникать в следующих обстоятельствах:



- ◇ при поездках на работу и с работы;
- ◇ между прибытием на работу и ее фактическим началом;
- ◇ между совещаниями;
- ◇ в ожидании встречи с кем-либо;
- ◇ в ожидании приема;
- ◇ в обеденное время (возможно);
- ◇ в перерывах в работе конференции;
- ◇ в отпуске (возможно);
- ◇ во время завтрака;
- ◇ в вечернее время дома (возможно).

Ваш список, вероятно, будет иным, однако, каким бы он ни был, само его наличие означает, что у вас есть время, которое обычно либо используется непродуктивно, либо вообще никак не используется.

Заметьте, что некоторые пункты сопровождаются словом «возможно». Речь идет о том, что вы *можете* использовать это время для работы, если ваши домочадцы не будут иметь ничего против. Использовать для дел время обеда было бы неразумно, если это ваш единственный перерыв в течение дня. Ни о какой продуктивности работы не может идти и речи, если и после обеда вы останетесь утомленным и голодным.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Используйте обеденный перерыв для хорошего, полноценного питания и непродолжительной прогулки на воздухе. Вы почувствуете, как к вам возвращается энергия, и после обеда будете ощущать себя бодро, а работать в полную силу.



Использование переходного времени

Планирование действий в отношении переходного времени начинается с выяснения перспектив его сокращения или более рационального использования. Можно выделить четыре основных шага в данном направлении:

1. Максимально сократить периоды непродуктивного времени.
2. Делать два и более дел одновременно.
3. Найти спокойное место или научиться создавать собственную «экологическую нишу».
4. Иметь отдельный план по использованию переходного времени.

Сокращение непродуктивного времени

Прежде чем решать, что делать с «потерянным» временем, выясните, можете ли вы это время сократить. Можете ли так спланировать проведение совещаний, чтобы ликвидировать продолжительные временные зазоры между ними? Можете ли выбрать более короткую дорогу до места работы? Можете ли избежать неоправданных потерь времени?

Вот несколько вариантов еженедельной экономии некоторого количества времени:

- ◆ сократите на 15 минут время ежеутреннего туалета, включая одевание (итого — 1 час 45 минут);
- ◆ смотрите телевизор на полчаса меньше, чем сейчас (3 часа 30 минут);
- ◆ откажитесь от присутствия на необязательных собраниях (3 часа);



- ◇ сократите число перерывов на чашку кофе (1 час);
- ◇ отказывайтесь от продолжительных деловых обедов (2 часа).

Итак, для более эффективного использования переходного времени вам прежде всего необходимо избавиться от непроизводительных способов его нынешнего использования. Что вы обычно делаете, когда выдается несколько свободных минут? Пьете кофе? Читаете газеты? Ничего не делаете?

А может, вам постараться сократить время на кофе? А если хотите следить за газетными публикациями, то не могли бы просто отмечать интересные вас статьи, чтобы вернуться к ним позже? Если предпочитаете ничего не делать, не начать ли вам совершать небольшие прогулки, чтобы развеяться или дать себе лишнюю возможность о чем-либо поразмышлять?

Сокращение периодов непродуктивного времени обеспечит вас большим количеством времени для занятий, которые вас действительно интересуют или которые станут дополнительным полезным компонентом рабочего дня.

Искусство одновременно делать два дела

Владение этим искусством позволяет превращать переходное, или непродуктивное, время в полезный аспект повседневности. Тут нет ничего невозможного, так, например, домработницы и домохозяйки прекрасно владеют этим навыком. Работает ли женщина за деньги, в рамках программы социальной помощи или обслуживает собственный



дом и семью, она с грацией истинного мастера делает одновременно множество дел. Давайте представим, чем ей приходится заниматься. С утра Анжела ставит на плиту чайник. Пока он греется, девушка делает тосты. Слушая по радио новости, подает детям завтрак.

Вариантом подобных действий является совмещение занятий, то есть выполнение их попутно, но не обязательно одновременно. К примеру, Анжела может занести в библиотеку прочитанную книгу по дороге в химчистку. Способность решать, сколько дел может быть совмещено в рамках одного периода времени, позволяет не только экономить время, но и превращает человека в более эффективного работника.

В периоды переходного времени вы сами можете таким же образом направлять свои мысли. Слушайте новости, когда одеваетесь по утрам. В транспорте просматривайте периодику. Передайте отчет коллеге на сегодняшнем собрании, и вам не придется специально ехать к нему завтра. Совместите обычное еженедельное совещание с персоналом с запланированным брифингом по вопросам стратегии, выкроив из последнего десяток минут.

Если вам предстоит долгая поездка на поезде, настройтесь на то, чтобы написать в дороге несколько писем или просмотреть документы. Если вам предстоит посетить удаленное отделение компании, подумайте, не сможете ли совместить визит со встречей с человеком, с которым все равно пришлось бы позже встречаться и специально для этого вновь отправляться в дорогу. Делайте так, чтобы каждый момент времени использовать максимально полно.



Вам хочется побыть одному

Возможно, что для вас наилучший вариант использования переходного времени — побыть в одиночестве, с тем чтобы в течение нескольких минут сосредоточиться на каких-то своих мыслях. Если в собственном кабинете вас, скорее всего, в покое не оставят, почему бы не посмотреть, не свободен ли зал для заседаний, и не провести там в тишине и покое выдавшиеся 20 минут свободного времени? Или не устроиться в незанятой комнате для интервью?

Если оказаться в одиночестве невозможно и вы находитесь, скажем, в заполненной людьми приемной или в салоне самолета, постарайтесь отгородиться от окружающих. Можно надеть наушники и послушать запись спокойной музыки, развернуть буклет, показав тем самым, что не хотите, чтобы вас беспокоили, или спрятаться за газетой и подумать о своем. Уверен, что сами вы без труда дополните перечень подобных предложений.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Избегайте зрительного контакта с окружающими, тем самым вы будете демонстрировать свое нежелание заводить разговор.

Имейте план

Если заранее не запланируете, чем заняться в свободное время, то это время будет потрачено зря. Непростительной роскошью было бы, получив вдруг некий период незанятого времени, провести



его впустую. Если хотите использовать переходное время с максимальной пользой, следует всегда предусматривать возможность его появления и заранее намечать, чем будете заниматься в свободные минуты.

Составьте список возможных дел и обеспечьте, чтобы необходимые для них материалы всегда были у вас под рукой — например, в отведенном месте портфеля или в специальной папке.

Перед выходом на работу или накануне вечером подготовьте их с учетом запланированных дел. Чтобы не брать с собой целый журнал, вырвите страницы с интересующими вас статьями. Выберите книгу, которую давно хотели прочитать, и отметьте наиболее примечательные главы.

Не стоит набивать портфель до неподъемного состояния, но убедитесь, что несколько действительно необходимых вещей в нем имеются. Безусловно, это ручка, записная книжка, возможно, диктофон и мобильный телефон. Прежде чем куда-либо отправляться, также прихватите с собой какие-то из следующих предметов:

- ❖ вырванные из журналов статьи, которые вам хотелось бы прочитать;
- ❖ полезная книга для менеджеров с отмеченными главами;
- ❖ список людей, которым вам нужно написать письмо или направить иное письменное послание;
- ❖ документ, который необходимо проработать или отредактировать;
- ❖ блокнот для изложения мыслей и составления писем;
- ❖ ваш ежедневник или органайзер;



- ◆ какое-то количество корпоративных или персональных бланков, конвертов, дарственных вкладышей;
- ◆ мобильный телефон;
- ◆ портативный компьютер (ноутбук) или электронный органайзер.

В итоге при случае вы сможете заняться делом, в наибольшей степени соответствующим ситуации и количеству имеющегося времени. Блокнот и бумага необходимы, поскольку диктофоном — хотя он более удобный и эффективный инструмент работы с корреспонденцией — пользоваться можно не всегда. Некоторые ситуации, как, скажем, пребывание в приемной, не подходят для диктовки. Блокнот и бумага позволят набросать тезисы письма, с которыми впоследствии сможет работать ваш секретарь.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Попросите секретаря помещать в вашу папку материалы для чтения — например, последний номер отраслевого журнала или выпуск бюллетеня компании.

Краткие советы по работе с корреспонденцией

Именная почтовая бумага и конверты позволят вам готовить короткие рукописные ответы практически в любых обстоятельствах. Далее вы вкладываете послание в конверт, надписываете адрес, и можно приклеивать марку. Примерно так же несколько дарственных вкладышей позволят вам передавать



материалы другим лицам без промежуточной операции обращения с подобной просьбой в собственный офис.

Ловите момент

Обстоятельства образования переходного времени по большей части будут для вас очевидны. К примеру, логично будет ожидать появления свободных десяти минут временного зазора между собраниями. Но порой такие минуты будут выдаваться неожиданно, скажем, из-за отмены заранее оговоренной встречи или переноса даты делового обеда. Именно в такие моменты польза планирования проявляется со всей очевидностью. Если вы готовите себя к работе так, как предлагается выше, то у вас непременно будет чем заняться. Если вы находитесь в офисе, то сможете при появлении достаточно большого «окна» поработать над основным заданием. Во всех иных случаях достаньте свою заранее подготовленную папку и займитесь ее содержимым. Чем больше будет вами делаться, тем меньше невыполненной работы будет громоздиться перед вами в основные рабочие часы.

Промедление — враг эффективного использования переходного времени

Пытаясь тянуть время, вы его лишаетесь. Как только выдастся свободная минута, немедленно принимайтесь за дело, иначе время исчезнет бесследно. О борьбе с привычкой медлить более подробно говорится в главе 5.



Чем заняться в переходное время

Переходное время не годится для основной работы, которой вы в данный период заняты и которая требует полной концентрации внимания в течение достаточно продолжительных отрезков времени. Между тем оно вполне подходит для выполнения более мелких заданий, имеющих свойство стремительно накапливаться, требуя значительных затрат времени. Это часто бывает с ответами на письма и необходимостью прочтения разного рода материалов.

Переходные периоды могут быть достаточно продолжительными, но при этом возникать в обстоятельствах, когда продуктивное использование времени затруднительно, например в поездках. И тем не менее благодаря современным технологиям даже езда на машине может проходить небесполезно для водителя. За рулем вы можете, к примеру, прослушивать курс иностранного языка (будьте, впрочем, осторожны и, если чувствуете, что внимание рассеивается, лучше переключитесь на музыку). В общественном транспорте, в частности в электричке, можно поработать с бумагами или почитать. Вы можете даже воспользоваться мобильным телефоном и сделать несколько необходимых звонков. Но при этом будьте тактичны, попутчикам ваши переговоры наверняка не понравятся. А если в вагоне окажется много владельцев мобильных телефонов и все они воспользуются ими? Вряд ли это будет по душе окружающим, в том числе и вам. Словом, не забывайте ставить себя на место других людей.



Использование переходного времени

Разного рода краткосрочные дела — это то, что нужно. Заняться можно чем-то из нижеперечисленного:

- ◆ сделать несколько телефонных звонков (в особенности если имеете мобильный телефон);
- ◆ подготовить черновики писем;
- ◆ написать несколько служебных записок;
- ◆ почитать что-то по работе;
- ◆ заняться краткосрочным и долгосрочным бизнес-планированием;
- ◆ сделать пометки по поводу новых проектов или схем;
- ◆ записать соображения, возникшие в связи с прошедшими собраниями, конференциями и выполненными проектами;
- ◆ заняться заполнением ежедневника или составлением календарного плана на следующую неделю;
- ◆ разобраться с проблемами персонала;
- ◆ заняться текущей работой;
- ◆ встретиться с людьми;
- ◆ поразмышлять (идеи — великая вещь!);
- ◆ послушать музыку;
- ◆ послушать радио;
- ◆ прогуляться или сделать несколько упражнений, чтобы встряхнуться;
- ◆ подготовить вопросы к собранию;
- ◆ вздремнуть;
- ◆ договориться о встречах;
- ◆ заняться самооценкой.



Что можно сделать за 10 минут?

Часто периоды свободного времени длятся не более десяти — пятнадцати минут. Может показаться, что столь короткое время ничем существенным не заполнить. Мы же предлагаем несколько простых идей, как можно провести 10 минут с пользой и экономией прочего вашего времени:

- ◆ прочитать короткую статью или доклад;
- ◆ прочитать несколько писем;
- ◆ написать или надиктовать письмо или служебную записку;
- ◆ прочитать несколько страниц пространный документа;
- ◆ заполнить ежедневник, подготовить график работ на предстоящую неделю;
- ◆ записать несколько мыслей;
- ◆ прочитать и отправить сообщение по электронной почте;
- ◆ сделать наброски к предстоящему выступлению.

Чтение требует времени

У многих людей значительная часть дня уходит на чтение разного рода материалов. Потому вполне разумным будет воспользоваться переходным временем для чтения документов или статей, на которые потом все равно придется тратить время. Однако для наиболее эффективного использования коротких свободных минут вы должны уметь быстро добираться до непосредственно вас касающихся или особенно интересующих разделов материала. Существуют специальные приемы быстрого чтения, и к ним мы еще обратимся ниже, в главе 7.



Я не собираюсь пропагандировать какую-то одну из многочисленных техник быстрого чтения. При желании вы сами можете с ними ознакомиться. При том что любая из них может помочь обрести большую беглость чтения, не каждому захочется тратить время на овладение ими. С другой стороны, каждый человек может научиться быстрее читать статьи, документы и книги, если последует нескольким простым советам:

1. Бегло просмотрите оглавление и предметный указатель, чтобы понять, какие темы затрагиваются в материале.
2. Прочтите введение и заключение книги или статьи (большинство объемных документов предваряются кратким изложением содержания).
3. Читайте только нужные вам главы или разделы.
4. Прочтите вводную часть и заключение главы.
5. Основные главы читайте медленнее, отмечая важные моменты.
6. Что касается статей, то читайте первые несколько абзацев, чтобы выяснить, нужно ли вам все остальное, а также последние два абзаца. Читайте всю статью, только если она действительно вас заинтересует.

При такой методике подхода ко всякому материалу для чтения вы быстро научитесь отсеивать то, что не представляет для вас пользы или интереса, научитесь быстро находить нужные вам разделы.

Не обязательно прочитывать каждое слово текста, разве что это действительно необходимо — скажем, при сверке данных перед публикацией собственного отчета. Избавьтесь от ощущения вины,



которое вы, возможно, испытывали когда-то в школе, если не вчитывались в каждое слово изучаемого литературного произведения. Никто больше не станет вас бранить, если вы прочтете только три предложения. Если три предложения — это все, что вам нужно в материале, значит, только их вам и нужно читать.

Соответствие работы качеству времени

В переходное время вам не удастся поработать над долгосрочным проектом, но вы сможете заняться текущими или не столь значительными делами. Следите за тем, чтобы характер работы, к которой вы обращаетесь в период простоя, соответствовал характеру временного промежутка. Время поездок вполне годится для выполнения каждодневных или вспомогательных занятий. Короткие периоды ожидания подходят для решения краткосрочных задач. Полчаса перед началом конференции могут быть использованы для решения более серьезных, требующих концентрации вопросов и т. д.

Не пытайтесь заниматься в переходное время сложными или жизненно важными проблемами. Резервируйте его для выполнения рутинных, но необходимых задач, которые все равно придется решать, но которые теперь не будут висеть над вами в основное рабочее время, не будут отвлекать от дел первостепенной важности.

О пользе перерывов в работе

Кроме того, переходным временем можно воспользоваться как передышкой, как возможностью



расслабиться или сделать несколько физических упражнений. Не пренебрегайте им и как шансом лишний раз поразмышлять, собраться с мыслями. Порой просто спокойно посидеть и подумать будет для вас самым разумным способом проведения свободных минут. Вы не только сбросите с себя напряжение, но и сможете более объективно взглянуть на занимающие вас в данный период проблемы без отвлекающего воздействия с чьей-либо стороны. Много времени не нужно — каких-то 20 минут покоя и размышлений вполне достаточно. Или прогуляйтесь энергичным шагом по окрестным улицам, чтобы улеглись эмоции, упорядочились мысли. Вы наберетесь сил, напитаетесь энергией, одновременно и подумаете, и разомнетесь.

Снять напряжение помогут несколько упражнений на растяжку. По существу, любые короткие упражнения обеспечат вам приток адреналина, релаксацию и прояснение мыслей. Со своей стороны, не менее благотворными могут оказаться несколько минут, проведенные в кресле просто с закрытыми глазами, за чтением главы романа или разгадыванием кроссворда. Не всякую свободную минуту удастся провести подобным образом, но так или иначе с толком проведенное между делом время сделает более приятным остаток дня.

Мери, главный бухгалтер, старается каждый день выкроить в своем рабочем графике 20 минут на то, чтобы просто посидеть в тишине и одиночестве. Ее секретарь получает четкие инструкции самостоятельно разбираться в это время со всеми посетителями и телефонными звонками. Двадцать минут размышлений помогают Мери окинуть мысленным взором полный спектр выполняемой ею работы.



Времясберегающие технологии

Современные технологии существенно повлияли на характер использования переходного времени. Сегодня значительную часть работы можно выполнять вне стен офиса.

Диктофон

Это, бесспорно, удобное для составления писем и служебных записок устройство (позже секретарь оформит их в надлежащем виде) также может использоваться вместо блокнота для фиксации мыслей.

Портативный компьютер

Портативные компьютеры очень удобны, в частности для использования в поездах и в периоды пребывания в отелях. По возможности подключайте компьютер к сети, поскольку его аккумуляторов хватает, увы, лишь на несколько часов работы, а потому они нуждаются в частой подзарядке.

Карманный компьютер и электронный органайзер

Пожалуй, наилучшими инструментами являются карманные компьютеры и новые multifunctional электронные органайзеры. Они не только позволят вам заниматься своим ежедневником (календарным планом), но и обладают достаточно развитыми возможностями по обработке текстов, а потому вы сможете набрать на них небольшую статью или служебную записку. Далее текст может быть



либо распечатан, либо переправлен в офис на компьютер секретаря. Некоторые устройства допускают подключение к мобильному телефону и обладают емкими элементами автономного питания.

Как переносные, так и карманные компьютеры и электронные органайзеры, оснащенные высококачественными программами обмена электронными сообщениями, позволят вам пользоваться всеми преимуществами выхода в Интернет. Вы сможете без труда знакомиться с содержимым своего электронного почтового ящика, который в течение дня может постоянно заполняться, а также своевременно отвечать своим корреспондентам. При наличии большего количества времени можно поискать в Интернете информацию по проекту, над которым в данное время работаете.

Магнитофон

Магнитофон (не диктофон, в котором используются мини-кассеты) удобен в поездках. При наличии персонального стереоплеера или автомагнитолы вы имеете возможность прослушивать в дороге аудиоверсии книг для менеджеров и по менеджменту, изучать иностранный язык, снижать уровень стресса с помощью соответствующих записей — например, с аутотренингом, — наконец, просто слушать музыку и расслабляться.

Сверхурочная работа

Многие бизнесмены пытаются повысить эффективность своей работы за счет использования неурочного времени: берут работу на дом, занимают-



ся делами во время отпуска. После напряженного трудового дня в офисе они приходят домой и, поужинав, проводят за работой еще час-другой. Во время отпуска норовят вновь окунуться в дела, внезапно исчезают, чтобы сделать несколько звонков или поработать над бумагами.

Если и вы поступаете так же, то есть повод пересмотреть свои подходы. Такое поведение не только повышает вероятность стресса, но и несправедливо по отношению к семье. Даже если вы живете один, вам необходимо время для отдыха и развлечений. В противном случае вы не сможете работать в полную силу тогда, когда это необходимо, то есть в рабочие часы.

Было бы ошибкой категорично утверждать, что брать работу на дом нельзя. Но когда вновь окажетесь в подобной ситуации, подумайте, а нельзя ли переделать эти дела в рабочие часы или вообще от них отказаться. Отмечайте про себя, чем могли бы заняться вместо взятой на дом работы, а кроме того, задайтесь следующими вопросами:

- ❖ мог бы кто-то другой разобраться с этими вопросами?
- ❖ нужен ли вам этот документ (статья, книга) полностью?
- ❖ можно ли заниматься этим делом в переходное время?
- ❖ нужно ли вообще им заниматься?

В итоге вы, возможно, обнаружите, что по крайней мере половину того, что делаете дома, можно было бы сделать на работе.

Если вам все же приходится брать работу на дом, отводите ей строго определенное время. Дайте себе,



скажем, один час, а потом решительно откладывайте дела. Или возьмите обязательство посвящать внеурочной работе не более трех часов в неделю. Каким бы ни было ваше решение, не позволяйте работе лишать вас личной жизни.

То же касается и отпуска. Близкие не оценят вашего рвения, если вместо того, чтобы проводить с ними время на пляже, вы, обложившись бумагами, будете сидеть в номере отеля. Опять же необходимы ограничения. Иногда действительно приходится прихватывать работу с собой на отдых. Дерек, старший менеджер, всегда имеет при себе в период отпуска материалы для чтения. Но он ограничивает работу с ними одним или двумя вечерами, непосредственно предшествующими выходу на работу. К тому времени он уже успевает в полной мере насладиться общением с семьей, чувствует себя отдохнувшим и набравшимся сил. Последние же два вечера он использует на то, чтобы облегчить себе переход к напряженному рабочему графику.

Если видите, что постоянно загружены работой дома, воспользуйтесь советами этой книги, чтобы переосмыслить характер использования рабочего времени. Серьезно задумайтесь над тем, в достаточной ли мере вы делегируете какие-то из своих функций. Сегодня очень популярен термин «наделение полномочиями». Успешно действующие руководители позволяют членам персонала принимать на себя столько ответственности, сколько они реально способны нести. Как следствие люди проявляют целеустремленность в работе, а сами руководители получают возможность обратиться к наиболее серьезным вопросам своей компетенции (об искусстве делегирования читайте в главе 10).



Покупайте время

Если вы или ваша компания можете себе позволить, без колебаний оплачивайте услуги людей, способных справиться с вашими рутинными обязанностями, выполнять которые необходимо, но которые отнимают у вас или у вашего персонала непомерно много времени. К примеру, что касается домашних дел, то можно пригласить человека, который будет заниматься глажением белья или уборкой. На работе можно нанять кого-то, кто возьмет на себя комплектование почтовых отправок или доставку документов. О какой бы работе речь ни шла, затраты окупятся за счет выигрыша во времени, которое можно будет употребить на более важные дела.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Будьте готовы платить за качество и надежность выполнения работ, это дешевле, чем «нанимать» ради них самого себя.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Выявите собственные периоды переходного времени или времени вынужденного простоя.
2. Имейте план использования таких периодов времени.
3. Имейте наготове папку с рабочими материалами.
4. По возможности делайте несколько дел одновременно.



5. Старайтесь избегать нескольких поездов по одному и тому же маршруту, делайте максимум возможного по пути.
6. При появлении «окна» немедленно начинайте его использовать.
7. Следите за тем, чтобы характер работы соответствовал условиям выдавшегося свободного времени.
8. Оставляйте себе несколько минут для отдыха.
9. Максимально используйте времясберегающие технологии.
10. Старайтесь не брать работу на дом.

Резюме

Переходное время, или время вынужденного простоя, — это свободные промежутки времени, то и дело возникающие в течение дня. К той же категории относится время подготовки к тому или иному занятию, которое может быть сокращено или использоваться более эффективно. Все это ваш потенциальный резерв. Выявите собственные запасы переходного времени и продумайте, как можно ими воспользоваться. Сократите периоды непродуктивного времени и, когда только возможно, старайтесь заниматься несколькими делами одновременно. Ищите тихие уголки, где бы вы могли сосредоточиться, или создавайте собственную «экологическую нишу». Подготовьте отдельный план использования переходного времени. Имейте под рукой специальную папку и берите ее с собой всякий раз, когда покидаете офис. Не пренебрегайте использованием части переходного времени для отдыха и размышлений.

5

БОРЬБА С ПРИВЫЧКОЙ МЕДЛИТЬ

В этой главе рассказывается о том, как начать, когда очень не хочется. В ней разъясняется, что такое промедление, почему люди медлят и как с этим бороться. В главе приводятся практические советы по преодолению нежелания приниматься за дело.

Без начала не будет и конца

Промедление есть следствие склонности под любым предлогом оттягивать с началом какого-то действия. Все мы без труда находим, чем заняться, лишь бы не делать то, что нужно. А не выпить ли еще одну чашку кофе, не почитать ли газету или посмотреть телевизор, не прояснить ли лишний раз в разговоре с боссом детали предстоящего проекта? Хорошо известные и весьма популярные способы «тянуть резину». А между тем вся эта гора писем на рабочем столе требует вашего *немедленного* внимания.

Проблема же состоит в том, что работу все равно придется делать, а если вы постоянно ее от-



кладываете, то рано или поздно будете пытаться втиснуть целиком в очень ограниченные временные рамки. Такая ситуация ввергнет вас в еще большее уныние. И когда вы достигнете этой стадии, единственный путь к выполнению работы будет лежать все через то же ее начало.

Обыкновение медлить чревато с легкостью перерасти границы временного явления и превратиться в устойчивую привычку. Почему же мы медлим с выполнением работ? Объяснений можно привести несколько:

- ◆ страх потерпеть неудачу;
- ◆ отсутствие интереса к заданию;
- ◆ наличие более увлекательных занятий;
- ◆ нехватка времени;
- ◆ обескураженность характером работы;
- ◆ незнание того, как выполнить работу;
- ◆ предъявление очень высоких требований к самому себе;
- ◆ намерение слишком много взять на себя;
- ◆ усталость;
- ◆ неуверенность в необходимости работы;
- ◆ отсутствие определенности в конечных целях;
- ◆ наличие других беспокоящих вас проблем.

Список можно продолжить, а причины, по которым люди медлят с началом работы, вполне вероятно, у каждого будут свои.

Некоторые из причин имеют общие основания. Так, общее между страхом перед возможной неудачей и предъявлением к себе очень высоких требований состоит в ощущении собственной неспособности выполнить работу достаточно хорошо. Обескураженность характером работы, непонимание того,



как ее делать, и неопределенность в целях означают, что вы плохо представляете себе, как следует браться за выполнение такого задания. Нехватка времени и намерение слишком много на себя брать свидетельствуют о дефиците организационных навыков. Если мысль о задании наводит на вас тоску, если вы считаете его малозначительным и у вас есть более интересные дела, то вам стоит пересмотреть свое отношение к данной работе как таковой. Если же вы ощущаете усталость или озабочены другими проблемами, значит, пришло время заняться этими проблемами вплотную.

Катрин, менеджер небольшой типографии, — типичная волынщица. Объем возложенных на нее обязанностей представляется Катрин невыполнимым, что и заставляет ее постоянно откладывать дела «на потом». Она часто подолгу задерживается на работе, поскольку в течение дня привычно медлит с началом многих дел. Ворох требующих внимания бумаг на столе приводит Катрин в ужас, и минует много чашек кофе и не меньше разговоров с персоналом, прежде чем она обратится к бумажной работе в своем кабинете. На остальных работников такая ситуация действует не лучше, поскольку им приходится самим добиваться от менеджера инструкций и буквально заставлять ее оформлять необходимые документы. Работа угнетает Катрин, она чувствует себя безнадежно увязшей в трясине дел.

К счастью для вас и для Катрин, как бы и по каким бы причинам вы с делами ни тянули, способы выправления ситуации одни те же:

- ◆ приступайте к работе *немедленно*;
- ◆ определитесь, что конкретно вы должны сделать;



- ◇ разбейте задание на ряд поэтапных действий;
- ◇ определите приоритетность задач, которые предстоит решить;
- ◇ установите сроки;
- ◇ нейтрализуйте отвлекающие моменты;
- ◇ незамедлительно принимайтесь за решение первой задачи;
- ◇ оставьте время для анализа, внесения изменений и окончательного оформления.

Приступайте к работе немедленно

Какой бы работой вам ни предстояло заниматься, существует только один способ с ней разделаться — взять быка за рога, то есть приступить к работе немедленно. Понятно, что нельзя бросаться на нее очертя голову, не разобравшись, что и как надо сделать. Но вы можете немедленно приступить к подготовительному этапу — сбору информации и материалов для принятия решения о способах решения проблемы. Таким образом вы уже твердо встаете на путь, который ведет к ее решению.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Установите для себя срок завершения подготовительного этапа. В этом случае у вас уже не найдется оправданий для дальнейшей отсрочки начала выполнения основного дела.



Что конкретно вы должны сделать?

Во-первых, взгляните на работу и решите, что должно быть сделано. Если вам поручено составление отчета, то предстоит собрать информацию, проконсультироваться с коллегами, написать отчет, выяснить мнение о нем коллег, передать отчет в печать и, наконец, придать ему подобающее оформление. В зависимости от статуса отчета последнее может означать переговоры с типографией по поводу специальных шрифтов, деталей выполнения обложки и переплета.

Так что же конкретно предстоит сделать *лично вам*? Секретарю или помощнику может быть поручен сбор какой-то части информации, с чем они вполне справятся, только снабдите их четкими инструкциями и установите срок исполнения. Коллеги могут дать свои отзывы по черновому экземпляру, но им также должен быть установлен срок. Печать набело в состоянии организовать секретарь или помощник. Вы дадите заглавие отчета для обложки, утвердите ее дизайн, а остальное можно будет доверить специалистам, как в самой компании, так и вне ее. Наконец, вы проверите и утвердите окончательное оформление обложки непосредственно перед началом производства тиража. Рассылку экземпляров отчета по подготовленному вами списку адресатов опять же организует ваш секретарь.,

Итак, то, что еще недавно представлялось колоссальной работой, на проверку оборачивается довольно ограниченным числом дел, а именно:

- ◆ установлением сроков для каждого этапа работы;
- ◆ классификацией информации;



- ◇ написанием отчета (процесс может быть разбит на более мелкие этапы);
- ◇ учетом отзывов коллег;
- ◇ утверждением текста на обложке и ее дизайна;
- ◇ оценкой окончательного варианта текста и оформления;
- ◇ подготовкой рассылочного списка;
- ◇ сверкой и утверждением окончательного вида.

Разделение задания на ряд поэтапных действий

Надеюсь, вы не станете есть большой пирог целиком за один присест. Естественно, сначала вы его порежете на порции и будете наслаждаться в несколько приемов, кусочек за кусочком. Принцип применим ко всякому заданию, которое предстоит выполнить. К тому же так работа не будет выглядеть слишком пугающе. Гораздо проще начинать с небольших «кусков» и стараться не воображать всю громаду того, что вас ожидает. Катрин, например, смотрела на свою каждодневную работу и представляла ее в виде одного нескончаемого потока, исчерпать который полностью у нее не было никаких шансов. Не удивительно, что она собиралась с духом только к самому концу рабочего дня.

Итак, определившись с тем, что конкретно вам предстоит, разделите каждое задание в рамках большой работы на ряд более мелких шагов. Так, для оценки окончательного варианта текста отчета и его оформления вы должны будете:

- ◇ включить в свой рабочий график время на проверку;



- ◇ удостовериться, что оригинал у вас под рукой;
- ◇ прочитать корректуру;
- ◇ сверить соответствие оформления утвержденному дизайну;
- ◇ пометить, какие изменения необходимо внести;
- ◇ позаботиться об отправке материала с последними инструкциями в типографию.

Этот метод работы применим ко всему, что вам нужно делать. Пусть каждое ваше действие будет незначительным, таким, чтобы вы совершали его без внутреннего содрогания. Последовательно, шаг за шагом продвигайтесь к выполнению задания.

Таков принцип деления, казалось бы, трудно-выполнимой задачи на небольшие и вполне реальные для исполнения фрагменты. Каждый фрагмент может быть разбит далее на еще более мелкие части. Например, что касается написания текста отчета, то утром за несколько часов вы можете написать вступление, а затем в течение двух послеобеденных отрезков рабочего дня справиться с основным его разделом.

Определите приоритетность задач

Если работа ужасает вас своим объемом, вся загвоздка может состоять в том, что вы не знаете, с чего начать. Если начнете с выполнения первой же подвернувшейся под руку задачи и станете столь же бессистемно продвигаться и дальше, работа по-прежнему будет представляться вам бесконечной, а ваше состояние будет близко к депрессивному. Этим обстоятельством вы будете пользоваться как поводом



к постоянным отсрочкам. Трудно надеяться на успешное начало работы, если вы не знаете, в каком порядке станете выполнять каждый ее этап.

Как и при решении любой задачи, выясните, на какие этапы работа может быть разбита, и далее установите их приоритетность. Сначала беритесь за те, что в наибольшей степени требуют исследовательских и организационных усилий, а затем уже переходите к остальным. Другой вариант — начать с наиболее простой задачи, чтобы обрести веру в себя, а когда почувствуете себя уверенно, приступайте к самому сложному. Вы наверняка обнаружите, что стоит только взяться за дело, как оно уже не кажется таким уж сложным и устрашающим.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Установите будильник на подачу сигнала через пять минут после того, как вы устроитесь за рабочим столом. Когда сигнал зазвучит, немедленно приступайте к работе.

Установите сроки

Чтобы дела делались, должны быть установлены сроки их выполнения. Иногда сроки определяются другими людьми, и в ваш рабочий день, месяц и год будет заведомо вкраплено бесконечное множество частных заданий.

Если сроки не установлены, сами позаботьтесь об их назначении. Если хотите написать повесть, отведите себе на это один год; основы испанского изучите за период с января по начало июня; дайте



себе две недели на проработку предложений начальнику; полчаса для ответов на утреннюю корреспонденцию.

Сроки — это не так страшно, как может показаться. Вместо того чтобы относиться к ним как к злу, ввергающему вас в панику, рассматривайте их как удобный инструмент организации работы. Установлены ли сроки вами самим или кем-то еще, стройте на них свой рабочий график. Разбивая задачу на более мелкие шаги, решите, сколько времени понадобится на выполнение каждого и как разместить их в своем расписании. Оставьте достаточно времени для завершающего этапа проверки, внесения окончательных изменений и дополнений. Последнее важно. К примеру, выполняющие исследовательскую работу студенты часто недооценивают объем времени, который требуется на редактирование реферата, составление библиографии и перечня ссылок.

Если задача по-прежнему выглядит устрашающе, совместите сроки завершения каждого этапа и всей работы в целом с неким вознаграждением. Например, закончив написание главы книги, позвольте себе в течение получаса почитать роман. Если работаете в офисе, вознаграждайте себя по сумме сделанного. Заведите «список призов» и обращайтесь к нему по окончании рабочего дня или недели.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Если, приступив к работе, вы оказались настолько ею захваченным, что не можете остановиться, забудьте про сроки!



Поощряйте себя

Нет ничего зазорного в том, чтобы баловать себя по завершении очередного этапа работы. Назначьте себе премию за выполнение каждой части проекта или крупного задания, над которыми работаете. При этом награда может быть чем-нибудь совершенно обыденным, вроде плитки шоколада или еще одной чашки кофе. Если они действительно доставят вам удовольствие, не скупитесь.

Назначайте себе «встречи»

Преодолеть склонность к промедлению можно путем назначения себе «встреч» (вроде тех, время которых уже отмечено в вашем ежедневнике) для начала и окончания работы над заданием. Вместо того чтобы приниматься за работу когда придется или откладывать ее на последний момент, делайте соответствующие пометки в ежедневнике. В этом случае вы не сможете заниматься в назначенный час чем-то другим, поскольку данное время уже зарезервировано за конкретным заданием. Прием оказывается эффективным в отношении частных задач и отдельных этапов крупных проектов. Убедите себя, что вам назначено начало выполнения работы и вы должны взяться за нее вовремя.

Нейтрализуйте отвлекающие моменты

Необходимость реагировать на внешние факторы — излюбленное оправдание любителей откладывать дела на потом. Телефонные звонки, посетите-



ли, торговые агенты, просто те, кто «заглянул на минутку», — все это удобные предлоги и основания для отсрочек. Чтобы с успехом бороться с собственной склонностью медлить с началом работы, необходимо максимально сократить число отвлекающих моментов.

О телефонных звонках мы поговорим более подробно в главе 8. Сейчас заметим только, что использование автоответчика или договоренность с секретаршей о том, что она сама будет в определенные периоды времени разбираться со всеми звонками, избавят вас от необходимости общаться с большинством абонентов.

С визитерами несколько сложнее. Если в функции вашего подразделения входит общение с посетителями, сделайте так, чтобы кто-то из персонала отвечал за работу с ними в определенные часы или дни недели, а вы бы в это время спокойно занимались своими делами. Можно делегировать сотрудникам ответственность за работу с посетителями попеременно, каждый в определенный день недели, вследствие чего у всех появится возможность в остальные дни работать спокойно, не отвлекаясь на посетителей.

Что касается торговых агентов, то секретарь может сразу предупреждать их о том, что для общения с ними отведены конкретные дни и часы. Либо поручайте кому-то из сотрудников контактировать с коммерсантами. В принципе продавцы не должны проникать в офис дальше входа, а их звонки — распространяться дальше секретаря.

Труднее всего справиться с теми, кто, проходя через ваш кабинет или мимо вашего рабочего стола в офисах с открытой планировкой, останавливает-



ся просто «переброситься парой слов», или «потому что это быстрее, чем звонить», или потому что «видно, что ты на месте». Разговор часто начинается с утверждения, что дело займет не более пяти минут, но обычно человек задерживается дольше, особенно если вы сами пользуетесь визитом как предлогом для перерыва в работе. Подобные отвлекающие моменты не только съедают ваше время, но и становятся прекрасным поводом к тому, чтобы не заниматься работой.

Для эффективной борьбы со случайными визитерами нужна особая стратегия. Во-первых, решите, ради кого вы готовы приостановить работу. К этой категории людей, вероятно, будут отнесены ваши боссы, но и в этом случае, если вам необходимо заняться важной работой, вы можете попросить о возможности встретиться позже, когда с делом будет покончено. Что касается всех остальных посетителей, то подумайте, как держать их по ту сторону своей двери. Вопрос особенно актуален, если на пути к ней нет ни секретаря, ни других представителей вашего персонала. Если же вы находитесь под надежной защитой, то случайным посетителям — кроме членов «привилегированной» группы — ход к вам может быть заказан.

Возможно, у вас нет намерения избегать всех контактов, и многие менеджеры как раз таки придерживаются политики «открытых дверей». Однако излишек незваных гостей может вылиться в малые объемы выполняемой работы при том оправдании, что «человеческое общение» — крайне важная вещь. Применяемая вами стратегия должна обеспечивать вашу доступность, но только на ваших же условиях.

Добейтесь сокращения числа отвлекающих моментов применением следующей тактики:



- ◆ вешайте на дверь или ставьте на рабочий стол табличку, обозначающую вашу абсолютную или относительную занятость (например, красную как призыв не беспокоить, а зеленую в случае готовности вести разговор);
- ◆ поставьте в известность потенциальных посетителей о невозможности общения с ними в конкретные часы или дни недели;
- ◆ выбирайте для работы более спокойные места — например, конференц-зал, комнату совещаний совета директоров или кабинет для проведения интервью;
- ◆ запирайте свою дверь.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Не поднимайте голову навстречу каждому входящему, поскольку тем самым вы поощряете его к разговору. По возможности не сидите лицом к двери или к основному потоку людей.

Незамедлительно принимайтесь за решение первой задачи

Когда уясните для себя, что предстоит сделать, определитесь с первой своей задачей и *немедленно* принимайтесь за ее выполнение. Какие бы чувства к конкретной задаче вы ни испытывали, лучший способ справиться с ней — приступить к работе как можно скорее, не откладывая. Даже небольшой шаг к выполнению работы улучшит ваше к ней отношение и облегчит дальнейшее продвижение. Как уже



говорилось ранее, помочь себе вы можете делением задачи на более мелкие операции.

Если, несмотря ни на что, начало работы представляет для вас значительную проблему, попробуйте следующее:

- ◆ сделайте сначала самое простое, чтобы приободриться;
- ◆ сделайте самое сложное, чтобы остальное таковым уже не казалось;
- ◆ убедитесь, что все готово для немедленного старта;
- ◆ если вам просто необходимо выпить чашку кофе, поставьте ее перед собой на рабочем столе;
- ◆ обещайте себе награду за выполнение каждого этапа работы, например, в виде чтения нескольких страниц любимого романа, короткой прогулки на воздухе или конфеты;
- ◆ представьте себе счастливый момент завершения работы;
- ◆ начните как угодно и с чего угодно, только бы начать (писатели, отчаявшиеся дожидаться вдохновения, часто просто берут лист бумаги и пишут на нем все, что придет в голову).

Оставьте время для анализа, внесения изменений и окончательного оформления

Худшим следствием промедления является то, что вы не оставляете себе достаточно времени на завершение работы. Это проверка результата и внесение необходимых изменений. Кроме того, у вас



должно оставаться время для анализа конечного результата и выяснения, является ли он желаемым или мог бы быть лучше, достигнут быстрее и стоить дешевле. Наконец, вам необходимо убедиться, что выполнены все этапы работы, которые необходимо скомпоновать в одно целое и придать надлежащий вид. Еще одна, на этот раз последняя, проверка готовности работы, и дело сделано.

Если вы заранее не оставляете себе времени на перечисленные действия, то начинаете паниковать и комкать работу. Если же знаете, что предусмотрели достаточно времени для всего, то с приятным чувством станете продвигаться к завершению работы.

Оценивая, сколько времени вам потребуется на проверку сделанного, ориентируйтесь на ранее выполненные задания и, соответственно, составьте график предстоящей работы. Оставьте достаточно времени на случай непредвиденных осложнений, и вы без труда впишетесь в установленные сроки. Уверенность в том, что в последний момент у вас не будет оснований для паники, облегчит вам начало работы.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Настраивайтесь только на однократную проверку любой сделанной работы.

Что хорошо, то хорошо

Возможно, вы из тех людей, которые откладывают выполнение работы из опасения, что конечный результат будет далек от совершенства. Вы устанавливаете для себя высокую планку и боитесь, что не оправдаете собственных ожиданий.



Так вот, вы заблуждаетесь, полагая, что другие возлагают на вас столь же большие надежды. Да, они рассчитывают, что работа будет выполнена в срок и на достаточно высоком профессиональном уровне. Но если вы будете постоянно тянуть с началом работы из-за нежелания выдать нечто, что не соответствует вашим внутренним стандартам, то рискуете, во-первых, вызвать недоумение босса и коллег по поводу вашего отношения к делу, а во-вторых, подвести их, сдав задание позже установленного срока. Это что, лучше?

Задание, которое вы выполните, должно удовлетворять требованиям работы, ни больше ни меньше. Если задание выполнено, проверено, установлено его соответствие поставленной задаче и срокам, значит, вы справились с ним. Бесконечные проверки и перепроверки не улучшат результата, и чем больше вы будете ими заниматься, тем сильнее будет ваш страх по поводу качества сделанного.

Делайте хорошо сразу

Старайтесь сразу делать работу хорошо. Ясно, что получаться это будет не всегда; конечная проверка — вещь очень существенная, но, по крайней мере, стремитесь с самого начала все делать как надо. При таком подходе выполнение каждого задания воспринимается как вызов личной компетентности, что делает интересной даже малопривлекательную работу. Кроме того, в этом случае ускоряется рабочий процесс в целом.

Шансы на то, что с самого начала все будет делаться как надо, повышаются, если проведена не-



обходимая подготовительная работа. Убедитесь, что на выполнение работы вами отведено достаточное количество времени. Предварительно ознакомьтесь со всей относящейся к делу информацией и инструкциями. Соберите все необходимые для работы материалы, средства и инструменты. Организуйте работу без сбоев. Сделайте необходимые записи и пометки, на которые будете ориентироваться в ходе работы. Приступайте к работе немедленно.

Выполняя задание старайтесь продвигаться поступательно от этапа к этапу. Одновременно старайтесь, чтобы каждый фрагмент работы был выполнен на максимально высоком качественном уровне. Это не исключает необходимости последующей проверки и корректировки сделанного, но значительно снижается объем окончательных исправлений и переделок.

Может показаться, что такой подход только замедлит дело, поскольку придется многое переработать по ходу работы. Но это не так. Работать вы будете более устойчиво, без рывков и задержек, а благодаря тщательно проведенной подготовке необходимость в корректировках в процессе работы будет небольшой.

Некоторые компании настолько воодушевлены идеей «сразу хорошо», что требуют этого от каждого производственного подразделения и каждой рабочей операции.

Что происходит, когда вы оказываетесь не на высоте?

Никто из нас не совершенен. Вы можете выполнять работу с полной отдачей сил, но не добиться



нужного результата. Иногда вашей вины в том нет. Питер, например, следуя приведенным выше правилам, регулярно готовит для босса солидный финансовый анализ деятельности страховой компании, в которой работает. Однако последняя его работа была возвращена ему для переделки. Дело в том, что «наверху» было принято решение использовать по отдельным параметрам иные критерии анализа, а потому, несмотря на всю тщательность проведенной Питером работы, его анализ оказался выполненным неверно.

Вполне может случиться, что вы сделаете ошибку или выполните работу очевидно ниже своих возможностей. У каждого человека случаются промахи. Не впадайте в отчаяние. Признайте ошибку, выясните ее причину и переделайте эту часть работы, начиная с ревизии этапа подготовки. Если в целом работа выполнена правильно, пересмотр отдельного ее фрагмента не должен занять у вас много времени.

Мыслите позитивно

Чтобы успешно сделать работу, необходимо позитивно к ней относиться. Если вы возьметесь за выполнение задачи с мыслями о том, что не хотите ею заниматься, считаете ее скучной и тягостной, то не сможете успешно ее решить, а сам процесс работы займет гораздо больше времени, чем при ином подходе. Ваши мысли будут заняты преимущественно тем, как избежать работы, а не тем, как добиться в ней прогресса.

Наличие позитивного отношения будет сказываться на всех аспектах работы. Анжела, предста-



вательница целого штата секретарей, обслуживающего менеджеров среднего звена крупной торговой компании, считала свою работу нудной и тяготилась ею. Со своими функциями Анжела вполне справлялась, однако всегда выполняла поручения менеджеров в самый последний момент, каждый раз находя повод отсрочить начало. Менеджеров беспокоило отношение секретаря к делу, так как приходилось постоянно перезванивать и спрашиваться, приступила ли компания к выполнению их заказов.

Подруга Анжелы указала ей на то, что такое отношение к делу не дает ей никаких выгод — шансы на повышение невелики, а коллег раздражают ее бесконечные стенания. Анжела серьезно задумалась над мнением окружающих и решила изменить свой подход к работе. Для начала она навела порядок на рабочем месте и придала ему некоторые черты индивидуальности и уюта, что должно было больше ее вдохновлять. Каждое поступающее задание она стала рассматривать как нечто особенное и оригинальное и относилась к нему как к очередному тесту на степень собственного профессионализма. Теперь даже для самых обыденных дел Анжела сама устанавливала сроки исполнения, мысленно представляла позитивные стороны выполнения задания и старалась делать свою работу на самом высоком уровне. Вопросы стали решаться быстрее, и Анжела работала с удовольствием. Теперь она сама начала искать для себя дополнительные задания, поскольку с пересмотром стиля работы времени у нее появилось гораздо больше. Коллеги начали проявлять к Анжеле больше симпатии, а начальство, отметившее столь отрядные изменения, уже рассматривало ее как возможного кандидата на повышение.



Приведенный пример отражает крайний случай, но что-то из этого может иметь отношение и к вам. Приобретая позитивный настрой даже в отношении наименее интересных заданий, вы гарантируете себе замечательные итоги. Среди них — своевременное выполнение работы и ее достойное качество; не стоит недооценивать и чувство удовлетворения от сознания хорошо сделанного дела.

Не опаздывайте

Обычным проявлением привычки тянуть время являются опоздания на заранее запланированные, но не слишком приятные мероприятия — скажем, на встречу с трудным клиентом или с классным руководителем сына. Вы прибываете на несколько минут, а то и на полчаса позже оговоренного времени и начинаете с извинений. Изначально формируется неблагоприятная для общения атмосфера. Ни одному человеку не понравится, если его заставят ждать при наличии твердой договоренности о встрече. Кто-то простит вам неуважительное к себе отношение, а кто-то вообще откажется от дальнейших контактов. Опоздания не только признак крайней невоспитанности. Опаздывая, вы крадете чужое время, и свое, кстати, тоже. Далеко не каждый человек станет вас дожидаться или все же согласится продлить встречу, когда вы наконец явитесь. У большинства людей достаточно других дел, и в случае вашего опоздания для общения с вами у них может не оказаться ни времени, ни желания.

Опоздания могут иметь действительно серьезные последствия. Арнольд, коммивояжер, опоздал на



деловой обед с новым, весьма перспективным, клиентом. Опоздал на каких-то десять минут, но человек уже ушел. Позже Арнольду передали слова несостоявшегося покупателя: «С какой стати я стану отдавать свои деньги компании, персонал которой столь вольно распоряжается моим временем?» Не побеспокоившись о том, чтобы явиться на встречу вовремя, продавец лишился крупного заказа.

Не опаздывать — это просто

Если вы из тех людей, кто искренне хотел бы всюду поспевать и тем не менее практически всегда опаздывает, — значит, вам есть над чем задуматься. Вполне вероятно, вам просто недостает организации. А может, вы один из тех чудачков, которые не носят часов? В любом случае вам необходимо критически пересмотреть свое поведение. Если не хотите носить наручные часы, подумайте об элегантном брегете на цепочке, часах-подвеске, электронных часах на поясе или о самых обычных часах в кармане пиджака. Повесьте часы на стену в спальне, на кухне, в столовой и рабочем кабинете. Если пользуетесь электронным органайзером, установите его будильник на сигнал, который напомнил бы вам о предстоящей встрече; только оставьте себе достаточно времени, чтобы вовремя прибыть к условленному месту.

Если вы хронически опаздываете, хватит пускать дело на самотек. Начните с того, чтобы вовремя выходить утром из дома. Советуем также воспользоваться другими нашими подсказками:

- ◆ купите будильник для дома и постоянно им пользуйтесь; выберите тот, у которого доста-



точно громкий и продолжительный сигнал, чтобы вас разбудить; поставьте будильник подальше от кровати, тогда для его отключения вам придется подняться с постели;

- ◆ станьте абонентом «телефонной побудки» и проинструктируйте оператора о том, как следует вас будить;
- ◆ сделайте так, чтобы все ваши часы на пять минут спешили;
- ◆ свой гардероб на следующий день подбирайте и приводите в порядок с вечера;
- ◆ также накануне вечером продумайте меню завтрака на следующее утро;
- ◆ заранее соберите портфель;
- ◆ сделайте так, чтобы ключи и бумажник всегда находились на одном месте.

Следование этим советам поможет вам вовремя вставать, принимать душ, завтракать и выходить из дома. Но как всегда успевать на встречи, что запланированы у вас на день?

Используйте все средства, которые способны в этом помочь. Попросите секретаря заранее напоминать вам о намеченном мероприятии. В зависимости от обстоятельств такое напоминание может сделать чужой секретарь или ваш приятель, позвонив вам в определенное время. Заранее закажите такси или машину компании, это поможет вам вовремя быть готовым к выходу.

Перераспределение времени

Эффективный способ сокращения числа опозданий — почаще и внимательнее просматривать ежедневник и рабочий график и исключить или



уменьшить число вероятных случаев позднего прибытия на место. Например, посмотрите, сколько времени вы отвели себе на то, чтобы добраться от офиса до места встречи с клиентами в близлежащем городке. Хватит ли вам этого времени? Хорошо ли вы знаете дорогу? Если поедете на общественном транспорте, уточните расписание. Действительно ли вы выбрали самый короткий путь?

При необходимости куда-либо ехать всегда оставляйте себе резерв времени. Раннее прибытие — не преступление и обычно воспринимается с пониманием, а вот позднее неизменно вызывает негативную реакцию. Если доберетесь до места раньше, чем рассчитывали, то все равно сможете эффективно использовать образовавшееся свободное время (см. главу 4).

В случае проведения встречи в стенах компании пересматривайте свое расписание ради нескольких лишних минут только при необходимости перехода из одного здания в другое. По возможности измените излишне плотный график, чтобы без спешки и вовремя прибыть на встречу.

Удостоверьтесь в знании маршрута

Что касается дороги до места встречи или иного мероприятия, не полагайтесь на память или интуицию. Заранее разработайте маршрут и точно представьте себе, как будете добираться. Можно воспользоваться системой спутниковой навигации, если она установлена на вашем автомобиле, или предварительно проложить маршрут с использованием специальной компьютерной программы. Если поедете на машине, убедитесь накануне поездки в ее исправном состоянии. Проконсультируйтесь со служ-



бой дорожного движения об условиях предстоящей поездки, следите по радио за оперативной информацией об интенсивности транспортных потоков.

Анализируйте полученную информацию. Самый прямой путь не станет для вас самым коротким, если дорога забита транспортом. Некоторые дороги хронически перегружены в определенные часы и дни недели. С учетом этих обстоятельств подумайте о возможности переноса времени или даты встречи.

В случае поездки на общественном транспорте выберите самый короткий маршрут и уточните его график. Не забудьте о том, чтобы у вас осталось достаточно времени добраться от места прибытия транспорта до места встречи. Купите билеты заранее (дайте соответствующее поручение секретарю), так вы гарантированно попадете на нужный рейс.

Будьте готовы к неожиданностям

Если вам свойственно часто опаздывать, зарезервируйте достаточно времени на случай непредвиденных обстоятельств. Если, к примеру, опоздаете на автобус, хватит ли у вас времени на то, чтобы дойти до места пешком? Есть ли у вас с собой деньги на такси?

Всегда будьте готовы к неожиданностям. Если ничего не случится, вы придете раньше. Если случится, у вас тем не менее будет неплохой шанс вовремя добраться до места.

Обязательно звоните

Неприменно имейте при себе номер телефона человека, с которым встречаетесь, чтобы иметь возможность предупредить о своем опоздании. Захва-



тите в дорогу мобильный телефон, чтобы не пришлось терять время на поиски автомата. Ваш заблаговременно сделанный звонок позволит человеку перенести встречу на другой день или более поздний час, даст ему возможность, пока вы добираетесь, спокойно заняться чем-то другим. Предупреждение о задержке будет с вашей стороны безусловным проявлением уважения, демонстрацией того, что вы цените время человека, с которым намерены встретиться.

Поторопитесь с окончанием переговоров

Требование может показаться чрезмерным, когда вы затратили столько усилий, чтобы вовремя прибыть на встречу. Между тем на большинство встреч тратится больше времени, чем действительно необходимо. Упоминанием о времени своего отъезда сразу по прибытии вы настраиваете собеседника на прямой и конкретный разговор и получаете основание в указанный час решительно и с чистой совестью покинуть своего визави. Завершите переговоры на десять минут раньше, и у вас появятся десять минут в запасе, а значит, все шансы прибыть вовремя и на следующую свою встречу. Кроме того, так можно повысить эффективность проведения встреч. (Подробнее о сокращении времени переговоров и более эффективном их проведении читайте в главе 9.)

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Приступайте к работе немедленно.
2. Четко представляйте себе, что вам нужно сделать.
3. Установите приоритетность задач.



4. Разбейте задание на ряд поэтапных действий.
5. Установите сроки.
6. Нейтрализуйте отвлекающие моменты.
7. Оставьте время для проверки выполненной работы.
8. Не пытайтесь достичь совершенства.
9. Не опаздывайте.
10. Учитывайте вероятность задержки.

Резюме

Склонность медлить с началом работы может объясняться страхом, отсутствием интереса и многими другими вещами. Главный способ борьбы с промедлением — браться за дело *немедленно*. Разбейте каждую большую задачу на ряд мелких операций. Устанавливайте приоритетность каждой задачи и сроки выполнения. Делайте то, что в ваших силах: большинство работ требуют выполнения на высоком, а не высшем уровне. Старайтесь с самого начала все делать правильно. Приобретайте позитивный настрой в отношении каждого задания, думайте об их успешном завершении. Разработайте собственную стратегию борьбы с опозданиями и задержками. Составляйте график выполнения даже простых заданий, тем самым договариваясь с самим собой о конкретном времени окончания работы. Не смущаясь, подкупайте и умягчайте себя, поощряя к соблюдению рабочего графика и своевременному окончанию работы.

6

УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ»

В этой главе разъясняется, почему умение отказывать является инструментом управления временем и как эффективно этим инструментом пользоваться. В ней дается объяснение неспособности некоторых людей говорить «нет» и предлагаются советы по поводу того, как отказывать вежливо, но твердо.

Искусство отказа

Умение говорить «нет» — самый главный секрет управления временем. Даже если вы последуете всем советам этой книги, но так и не научитесь говорить людям «нет», все ваши усилия окажутся тщетными.

Вспомните, как часто вам приходилось соглашаться делать то, чего вы делать не хотели. Тогда вам, видимо, казалось, что проще согласиться, что просто не можете отказаться, иначе чувствовали бы себя виноватым. А может, просто-напросто не удавалось придумать удачного предлога для отказа. Далее вы оказывались в ситуации, когда приходилось тратить свое время на дела, которые никак не свя-



заны с вашими собственными приоритетами, и делать которые у вас, по сути, не было никакого желания. Но разве одно это не достаточная причина для отказа?

Почему, отвечая «да», вы разбрасываетесь своим временем

Неумение отказывать оборачивается растрачиванием собственного времени. Против своей воли принимая на себя обязательство сделать что-то для других, вы действуете в ущерб личным приоритетам. Вдобавок вредите своему здоровью, приобретая целый «букет» отрицательных эмоций: тревогу, подавленность, возмущение.

Делать слишком много для других означает оставлять меньше времени для собственной работы. Она накапливается, вы утомляетесь сверх меры и становитесь легкой добычей для стресса.

Таня, служащая отдела продаж, всегда была с головой загружена поручениями своего начальника. При этом коллеги часто просили ее выполнить вместо них кое-какую работу, так сказать, «выручить». Таня всем старалась помочь, а собственные дела часто отходили на второй план. Нередко выходило так, что приступить к своей работе ей удавалось только к концу недели. Ее переполняла досада оттого, что другие столь беспардонно ее используют. Но поскольку она не находила в себе сил отказать, свои чувства ей приходилось держать при себе. В один чрезвычайно загруженный работой день, когда коллега попросил ее заняться еще одним делом, Таня сорвалась и накричала на него. Когда об этом узнал начальник, он был по-настоящему шо-



кирован. «Но ты хоть бы намекнула, — виновато заявил он. — Мы-то думали, что ты только рада заняться чем-то еще».

Танина история имеет счастливый конец. Она распределила обязанности со своими коллегами. Начальник стал относиться к ней бережнее. Однако мораль этой истории касается каждого: безотказность — палка о двух концах.

Большинству из нас с детства привито уважение к людям. Потому наша готовность делать другим приятное, соглашаясь на просьбы о помощи, вполне естественна. А между тем такая реакция никак не способствует рациональному использованию времени, к тому же готовность «ко всему» не обязательно поможет вам внушить к себе любовь. В конце концов ваша услужливость будет восприниматься как должное и уважения к вам не прибавит. Люди, скорее всего, привыкнут к ней и перестанут считаться с вашими интересами.

Экономия времени через убедительное «нет»

Как «нет» может сберечь время?

Во-первых, вы избавитесь от необходимости выполнять ненужную работу, то есть от всего того, что делаете, только чтобы доставить удовольствие другим, но что не имеет отношения к вашей собственной жизни.

В первую очередь вы должны делать то, что работает на ваши собственные цели и задачи; чужие же цели могут приниматься в расчет, только когда у вас есть лишнее время, энергия и склонность к



предлагаемой работе. Это отнюдь не означает, что никому не надо помогать вовсе. Однако, выполняя чужие просьбы, не занимайте позицию, при которой ваши собственные интересы отодвигаются на второй план.

Далее, вы сэкономите время за счет того, что не станете брать на себя работу, мешающую выполнению ваших прямых функций. Если начальник просит вас выполнить определенную часть сверхурочной работы или решить дополнительную задачу — все нормально. Если же вас постоянно просят делать дополнительную работу, которая не соотносится с вашей собственной и не идет ей на пользу, — старайтесь с этим бороться.

Наконец, вы сэкономите себе время через «нет», поскольку избавите себя от чувства вины и стресса, которые может породить чрезмерная уступчивость. Мысли по поводу того, как бы не подвести других или как справиться с внезапно возросшим объемом работы, сами по себе крадут ваше время. Как и недопомогание, вызываемое переутомлением.

Говоря «нет», вы получаете возможность сосредоточиться на важных для вас вещах.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Нейтрализуйте отвлекающие моменты. Тем самым вы лишите людей дополнительного повода о чем-то вас просить.

Когда говорить «нет»

Когда следует ответить на просьбу отказом, очевидно далеко не всегда. Следует ли отвечать отказом



на просьбу коллеги помочь с проектом, когда вы загружены собственной работой? Откажете ли вы другу в просьбе подвести его ребенка до школы, если вам придется сделать для этого крюк и в результате вы опоздаете на работу?

Ясно представляйте себе, чего хотите достичь в жизни и каковы ваши приоритеты. Определиться в этих вопросах вам помогут первые главы нашей книги. Вещи, на которые вы соглашаетесь, должны так или иначе работать на ваши цели. Это не означает, что следует быть отпетым эгоистом и абсолютно ничего не делать для других, но если ваши действия лишат вас времени и энергии и никак не пойдут на пользу приоритетам вашей жизни, то от соответствующих предложений следует отказываться.

Если, к примеру, вас постоянно просят вести протокол собраний, которые не имеют никакого отношения к вашей работе, то надо ответить «нет». Если вам систематически предлагают остаться после работы, не беспокоясь о том, что от этого может страдать ваша личная жизнь, отвечайте «нет». Если дополнительные задания начальника мешают вам выполнять работу, за которую компания вам платит деньги, следует отвечать отказом.

Не чувствуйте за собой вины

Многие люди испытывают ощущение вины, когда приходится отказывать. Возможно, кому-то с детства привили абсолютную вежливость по отношению ко всем и внушили, что отказ в просьбе означает неуважение к просящему. Кто-то, может быть, хочет сделать просящему человеку приятное, поскольку тем самым надеется расположить его к себе. Другие же, возможно, просто не знают, как ска-



зать «нет». Узнаете ли в ком-то из них себя? Если да, прямо сейчас избавьтесь от чувства вины. У вас есть полное право отказаться делать то, что вы делать не хотите. Большинство, не задумываясь, именно так и поступает. Вспомните наиболее преуспевающих и уверенных в себе людей из тех, кого знаете. Можете ли вы представить их говорящими «да» всем и по любому поводу? Вряд ли.

Не становитесь в позу, но и не спешите оправдываться. Вы лишь пользуетесь своим законным правом. Если не можете придумать достойного повода для отказа, оставайтесь невозмутимы и просто промолчите. Люди часто не задумываясь говорят «да», только чтобы что-то сказать.

Как сказать «нет»

Все это хорошо, заметите вы, но как сказать «нет», чтобы не выглядеть ни грубым, ни агрессивным? Существует ли что-то получше, чем лаконичное и мрачное «нет»?

Важно помнить, что, каким бы образом вы ни отказывались от работы, первым словом вашей фразы обязательно должно быть именно «нет». В противном случае собеседник почувствует слабость вашей обороны и решит, что вас еще можно уговорить. Если простое «нет» слишком для вас грубо, подсластите отказ более мягким продолжением. В качестве вежливого отказа можно выбрать что-то из следующего:

- ◇ Нет, извини, но со сделкой в субботу я тебе помочь не смогу.
- ◇ Нет, мне, знаешь, нужно добить этот отчет.



- ◇ Нет, насчет этого вечера я уже договорился.
- ◇ Нет, сейчас я подойти не смогу.

Если ваш отказ распространяется только на данный конкретный случай, то можете продолжить фразу, к примеру, следующими словами:

- ◇ ...а вот в следующем месяце, думаю, получится.
- ◇ ...может быть на следующей неделе?
- ◇ ...но не пообедать ли нам всем вместе 21-го?
- ◇ ...но если это срочно, то, может быть, Сэм сможет взять на себя часть дела, если у него есть время (пусть теперь Сэм ищет оправдания!).

Эффективный способ отказа — выразить понимание чужих проблем и затем объяснить, почему не сможете выполнить просьбу. Тем самым вы признаете обоснованность обращенной к вам просьбы, что делает отказ не столь болезненным для собеседника. Например, можете сказать: «На тебя, Сандра, действительно навалилось с этим отчетом. Но, ты знаешь, нет, у меня у самого каждая минута сейчас на счету».

Вежливо, но твердо

Вы хотите сказать «нет», но не хотите, чтобы ваш отказ прозвучал грубо. Вы хотите продемонстрировать твердость, но не хотите показаться неблагодарно расположенным. Как совместить это на практике?

Выражая отказ что-либо делать, не обязательно говорить громко, с излишней горячностью. Но если вы не привыкли отказывать, ваши слова могут именно так и прозвучать. Объяснить резкость интонаций можно вашей повышенной нервозностью. Если вы



всю жизнь говорили людям только «да», то, чтобы однажды сказать «нет», вам потребуется мобилизовать все свое мужество. Повышенная эмоциональность ответа также может явиться вашей упреждающей реакцией на изумление и чуть ли не возмущение собеседника вашей невесть откуда взявшейся решительностью. Как следствие — отказ звучит более свирепо, чем вам самому хотелось бы.

Не горюйте. Попрактикуйтесь в выражении своего «нет» дома перед зеркалом с записью голоса на магнитофон. Следите за тем, чтобы слова звучали твердо, но спокойно. Высказывайтесь ясно и доверительно. То же, кстати, относится и ко всем прочим типам высказываний. Четко представляйте себе причину отказа, и тогда ваш голос не будет звучать надрывно.

Если вы злитесь на собеседника, то рискуете ответить резко и грубо. Воспользуйтесь старым добрым способом: прежде чем что-либо сказать, сосчитайте до десяти. За это время вы успеете успокоиться и подготовить достаточно вежливый отказ.

Кто кого переговорит

Большинство людей воспримут ваш отказ с пониманием, и ваши отношения никак не пострадают. Вполне возможно, что вас еще больше станут уважать за решимость действовать так, как вы сами считаете нужным. Однако будут и те, кто не пожелает мириться с отказом, расценит отказ как личный вызов и попытается склонить вас к тому, чтобы вы изменили свое мнение. В общении с подобными людьми поможет словесная казуистика. На практике способ выражается в повторении вашего «нет» и причин отказа в различных их вариациях и столько, сколько потребуется. «Нет», как всегда,



предваряет очередную фразу. Спустя какое-то время пресытившись вашим жонглированием словами, даже самый настойчивый собеседник оставит свои тщетные попытки вас «уболтать».

Итак, ваш отказ может материализоваться в следующих выражениях:

- ◇ Нет, я не смогу встретиться с тобой во вторник.
- ◇ Нет, извини, но именно во вторник никак не получится.
- ◇ Нет, во вторник у меня дела.
- ◇ Нет, вторник отпадает.
- ◇ Нет, во вторник у меня со временем абсолютный цейтнот.
- ◇ Нет... и так далее и тому подобное.

Отвечайте с улыбкой

Большинство собеседников простят вам ваш отказ, если он будет высказан в приятной, вежливой манере и с благожелательной улыбкой. По вашей улыбке человек поймет, что, несмотря на отказ, вы испытываете к нему симпатию. Отказ в таком случае воспринимается с легким сердцем. Как ни странно, улыбка делает свое дело и при телефонном разговоре. Вы скажете, что улыбку по проводам не пошлешь, и будете не правы. Люди и на расстоянии чутко реагируют на нюансы речи и изменения в тембре голоса.

Выражайтесь определенно

Не говорите «вряд ли», если хотите сказать «нет», так как человек решит, что вы скорее склонны согласиться на его просьбу. Если намерены отказать, то



отказывайте. С другой стороны, вам действительно может понадобиться некоторое время на размышление. В этом случае попросите отсрочку, чтобы подумать и свериться с собственными планами. Но делайте это, только если действительно считаете, что, возможно, сможете оказать человеку помощь.

Если для принятия решения вам нужна дополнительная информация, тут же ее запросите. Далее быстро для себя решите, откажете вы собеседнику или нет.

Объясняя свой отказ, называйте конкретную его причину, например: «В этом месяце у меня нет времени», а не бросайте с ухмылкой: «Это мне не по зубам». Изложение конкретной причины будет принято с пониманием, отговорка же будет воспринята именно как отговорка. Если просто не хотите заниматься предлагаемым делом, оставайтесь честны и скажите: «Извини, но мне сейчас меньше всего хочется этим заниматься».

Отказывая в услуге, не ссылайтесь на какого-то другого человека. В наше время объяснение типа «жена будет против» уважения вам не прибавит. Словами же «я не могу, потому что...», напротив, подчеркивается, что вы принимаете решение, исходя из собственных приоритетов, которые не могут не уважаться другими людьми.

В любом случае ваше «нет» должно прозвучать недвусмысленно, но при этом просящий должен покинуть вас с ощущением, что вы были рады с ним переговорить и что его обращение в какой-то мере вам польстило. Одинокое «нет» обычно звучит слишком мрачно, так что воспользуйтесь предложенными выше более пространными формулами. Пользуйтесь простым «нет» при общении с людьми назойливыми, напористыми или с патентованными бездельниками.



Не забудьте сказать «спасибо»

Часто к вам обращаются не с просьбой что-либо сделать, а с предложением, которое, по мнению другого человека, может вам понравиться и касаться, скажем, смены характера деятельности, совместного посещения театра или представившейся возможности покататься на каноэ. В подобных случаях, если вы намерены отказаться, первое, что следует сказать, это «спасибо». «Спасибо, замечательная мысль, но...» — вполне приемлемый вариант реакции. В конце концов человек полагает, что делает вам одолжение, и вам следует в первую очередь проявить признательность и никак не навредить дальнейшим отношениям.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Доверяйте своей интуиции: если вам хочется тут же ответить отказом, то так, по всей вероятности, и надо сделать.

Как сказать «нет» боссу

Говорить «нет» боссу и коллегам по работе, пожалуй, самое трудное. Вы работаете на них и вместе с ними, и они ожидают от вас готовности всеми силами содействовать процветанию вашей общей компании. Однако такое содействие не должно превращаться для вас в неподъемное бремя, которое выливалось бы в скрытое возмущение, истощение сил и невозможность заниматься своим прямым делом.

Очевидно, что с учетом характера работы определенный объем взаимопомощи необходим. При аврале предполагается, что в преодолении кризиса



все примут посильное участие. Но как быть, если от вас постоянно требуют брать на себя дополнительную работу или просят заниматься тем, с чем вы не согласны?

Прежде всего, следует выяснить, выполнение какого объема работы вменяется вам в обязанность. Если вас постоянно просят делать дополнительную работу, обсудите этот вопрос с боссом. Вместе вы сможете установить оптимальную для вас рабочую нагрузку, включая стандартный объем работы и возможную сверхурочную работу. Оцените все полученные задания и узнайте у босса, в какие сроки должно быть выполнено каждое из них. Прикиньте, сколько свободного времени у вас в итоге остается. Впоследствии вы будете согласовывать с начальником дополнительную рабочую нагрузку и график работы с учетом уже выполняемых вами заданий.

Согласованию с боссом подлежат следующие вопросы:

- ◆ ваши служебные обязанности;
- ◆ стандартная рабочая нагрузка;
- ◆ допустимый объем сверхурочной работы;
- ◆ сроки;
- ◆ срок уведомления о предстоящей сверхурочной работе;
- ◆ график работы над крупными проектами.

Всегда следует учитывать другие свои обязательства, из-за которых определенные виды дополнительной или сверхурочной работы вы выполнить не сможете. В то же время будьте готовы удовлетворить разумные дополнительные просьбы. И вы, и ваш босс должны понимать, что для вас приемлемо, а что нет. Когда ясность установлена, вы можете с чистой совестью отказываться от предложения сде-



лать что-то дополнительно: «Нет, извините, мне необходимо закончить этот отчет».

Если вас просят сделать что-то сверх оговоренных объемов и вы считаете просьбу разумной, думаете, что сможете помочь, оговорите, какую часть работы вы на себя возьмете и когда сможете ее закончить. Не соглашайтесь на дополнительную работу, только чтобы продемонстрировать боссу, что вы на его стороне. Достойный вашего расположения руководитель не допустит, чтобы его сотрудники выбивались из сил.

Но может быть, вы не захотите отказывать из опасения, что в итоге ваша карьера окажется под угрозой, или полагая, что тогда другие люди не придут вам на помощь в случае необходимости. Но ваша карьера зависит от успешности выполнения работы, которой вы занимаетесь, а не от способности взваливать на себя неподъемную ношу и, находясь в состоянии стресса, делать кое-как и то, и другое.

Если собственный отказ вас все же беспокоит, доходчиво объясните, почему вы вынуждены отказывать: «Нет, извините, я не могу заняться сейчас этим отчетом. На мне уже висят четыре срочных задания». Или: «Нет, к сожалению, сегодня я не могу остаться после работы. Этот вечер у меня уже занят». Или даже так: «Я с этим не согласен, а потому не думаю, что мое участие пойдет на пользу».

Вы не хотите выглядеть отщепенцем, а потому не отвергайте с ходу все просьбы и предложения. Если босс просит вас что-то сделать, продемонстрируйте свою принципиальную готовность, но скажите, что вам нужно время на то, чтобы посмотреть, сможете ли вы выполнить поручение без ущерба для работы, которой уже занимаетесь. Если сможете, прекрасно. Если нет, составьте служебную



записку с подробным описанием выполняемой работы и расчетом незанятого времени. Сделайте встречное предложение по поводу своего возможного участия в выполнении задания, о котором идет речь. Например, можете предложить отложить на время другую работу, представить свой срок выполнения задания или взять на себя организацию помощи со стороны других членов персонала. Босс, таким образом, поймет всю обоснованность вашего отказа и либо согласится с каким-то из ваших предложений, либо поручит работу кому-то еще.

Не бойтесь говорить «нет» на работе. Вы имеете все основания претендовать на уважительное отношение к тому, чем занимаетесь, и полное право на собственный выбор во всем, что касается вашей работы. Никто лучше вас не знает, какой объем дополнительных поручений вы можете принять на свою ответственность.

Говорите «нет» коллегам

Если коллеги постоянно просят вас о выполнении дополнительной работы, задайтесь вопросом: почему они сами не справляются с тем, что им поручено? Возможно, пришло время предложить руководству организовать общий семинар по проблеме рационального использования времени (более подробно об обучении управлению временем читайте в главе 12). А пока что соглашайтесь поработать дополнительно, если считаете, что работа впишется в ваш нынешний график и что она действительно того стоит, или если работа пойдет на пользу вашим собственным приоритетам. Если же



она потребует слишком много времени и не имеет дополнительных плюсов, откажитесь от предложения. Объясните свои мотивы и не дайте себя уговорить.

Определенная взаимопомощь необходима в любой работе, а потому не отвергайте всякую просьбу о содействии. Однако большую часть времени вы должны заниматься своей работой и заботиться о своих приоритетах. Не последнюю роль в таких ситуациях играют сигналы и язык тела. Следите за тем, чтобы не выглядеть виноватым или смущенным. Откажитесь вежливо, но твердо. Коллеги-учителя постоянно просили Роджера провести дополнительные уроки или присутствовать на внешкольных мероприятиях, которые не имели отношения к его учебному предмету. У него оставалось все меньше времени на подготовку к занятиям и на работу в клубе для выпускников. Робкие попытки Роджера воспротивиться уговорам коллег обычно не имели успеха, а на твердое «нет» он никак не мог решиться. Как-то Роджер упал в обморок прямо на пороге классной комнаты и последующие четыре месяца провел дома. Диагноз — стресс. За это время Роджер успел переосмыслить свои приоритеты. Сегодня он вежливо, но решительно отказывается от всякой дополнительной нагрузки, за исключением случаев, когда его помощь абсолютно необходима школе. Теперь он гораздо свободнее чувствует себя в классе, поскольку полностью контролирует свою работу; у него остается достаточно времени и чтобы пообщаться с членами клуба выпускников. Его совет таков: «Если коллеги пытаются вами понукать, значит, они вас не уважают. Делу будет от вас больше пользы, если вы будете хорошо выполнять работу, за которую вам платят. Да, людям надо помогать, но только если ваша помощь действительно необ-



ходима, а не по кем-то заведенному обычаю или из опасения прослыть эгоистом».

Отказ друзьям

Говорить «нет» друзьям, вероятно, еще труднее, так как с ними объединяют более близкие отношения. Вы можете опасаться, что в случае отказа больше их не увидите или что они станут за глаза говорить о вас малоприятные вещи. А возможно, вам просто хочется делать этим людям приятное, потому что вы их любите и считаете, что друзья для того и существуют, чтобы помогать друг другу.

Но если друзья в случае вашего отказа о вас забудут, то заслуживают ли они этого звания? Настоящий друг должен понимать, что вы при первой возможности скажете «да», а если говорите «нет», значит, действительно помочь не можете. Не думайте, что непременно должны соглашаться на любые предложения со стороны друзей. Вы были бы очень скучным человеком, если бы не имели никаких других дел и обязательств. Не чувствуйте за собой вины, когда вынуждены отвечать отказом. Только непременно объясните причину и предложите помочь или увидеться в другой раз. Такова жизнь, и необходима готовность к взаимному компромиссу.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Напишите крупно «НЕТ» на листке бумаги и повесьте на видном месте. Это поможет вам избавиться от привычки не задумываясь отвечать «да».



Превращение отказа в согласие

Может звучать странно, но нередко вы действительно можете превратить свой отказ если и не совсем в согласие, то уж точно во что-то иное. Например, вам, возможно, придется отказать друзьям в просьбе каждое утро подвозить их детей до школы, поскольку в этом случае вы будете опаздывать на работу. Одновременно вы можете предложить раз в месяц в субботу проводить с их детьми целый день, чтобы у родителей была возможность вместе пройтись по магазинам и поиграть в теннис. Заодно и у ваших собственных детей появятся новые друзья и компания для игр на все время, что вы будете заниматься в саду своими эскизами. В итоге вы только укрепите отношения с друзьями и при этом не поступитесь своими приоритетами.

Тому же принципу можно следовать и на работе. К примеру, если сегодня вы не сможете остаться ради Пита после работы, но через пару дней у вас будет время, чтобы помочь ему в подборе материала для отчета президенту компании, так и скажите. Пит будет вам благодарен, а вы сможете воспользоваться плодами грядущих изысканий при работе над собственным проектом. К тому же вместе с отчетом Пита президент может узнать и о вас как об одном из авторов работы.

Как сказать «нет» и при этом не обидеть

Теперь, когда вы настроились на то, чтобы говорить «нет» без дрожи в голосе, ознакомьтесь с



десятью способами выражения отказа, которые не оскорбят чувства собеседника. Помните, что «нет» экономит время, а потому произносите свой монолог с сознанием собственной правоты.

1. Нет, но на следующей неделе мы могли бы...
2. Нет, но что, если я...
3. Нет, я буду занят до...
4. Нет, сейчас мне необходимо закончить...
5. Нет, к сожалению, я должен...
6. Нет, извини, но я не могу...
7. Нет, боюсь, мне придется...
8. Нет, но ты можешь смело обращаться ко мне через...
9. Нет, однако я смог бы...
10. Нет, сейчас это невозможно, но...

Если и после этого вам трудно произнести слово «нет», воспользуйтесь менее категоричными формулировками. Вот вам еще несколько вариантов вежливого, но недвусмысленного отказа:

1. Извини, но...
2. К сожалению, это невозможно, потому что...
3. Боюсь, что...
4. Заманчиво, однако...
5. Я бы с удовольствием, но...
6. В другой раз я бы с радостью (если это действительно так), да вот...

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Не сомневайтесь в своем праве отказывать.
2. Будьте любезны, но тверды.
3. Тренируйтесь перед зеркалом в произнесении слова «нет».



4. Отказывая, улыбайтесь.
5. Не говорите «да», только чтобы что-то сказать.
6. Будьте честны.
7. По возможности делайте встречное предложение.
8. В определенных случаях не забывайте поблагодарить собеседника.
9. Попросите время на размышление, если оно вам необходимо.
10. Доверяйте своей интуиции.

Резюме

Умение говорить «нет» является одним из наиболее важных приемов техники управления временем. Отвечайте положительно только на те просьбы, которые соответствуют вашим приоритетам. Говорите «нет» вежливо, но твердо, для чего можете воспользоваться приведенными в этой главе примерами. Если ваше «нет» не производит впечатления на собеседника, повторяйте одно и то же во множестве вариантов, пока до человека не дойдет смысл ваших слов. Выражайтесь определенно и не забудьте поблагодарить за предложение, если оно того заслуживает. Согласуйте с боссом объем и график выполнения дополнительных заданий. По возможности помогайте коллегам, но не в ущерб собственной работе.

7 СОКРАТИТЕ ОБЪЕМ БУМАЖНОЙ РАБОТЫ

Чем меньше бумаг, тем больше экономия рабочего времени. В этой главе развеивается миф о безбумажном офисе и объясняется, как сократить количество бумаг до абсолютного минимума. В ней же поясняется, как быстро и эффективно работать с входящими документами и корреспонденцией и как уменьшить количество вырабатываемой вами самими бумажной продукции.

Миф о безбумажном офисе

Большинство людей в наше время работают с прекрасной техникой: с компьютером, ксероксом, факсом. Они, безусловно, облегчают жизнь, но есть одна вещь, которая им не под силу, — сократить количество бумаг, с которыми приходится иметь дело.

И тем не менее миф о безбумажном офисе удивительно живуч. В теории все просто: техника делает бумаги ненужными. Мы можем общаться по телефону, факсу, электронной почте. Бумага здесь лишняя. Но почему тогда она по-прежнему вокруг нас?

Ответ прост: мы делаем бумагу атрибутом своей работы, неважно, нужна она нам или нет. Мы на-



бираем письма и другие документы на компьютере и затем распечатываем по многу экземпляров. Мы звоним по телефону, а затем высылаем письменное подтверждение. Когда звонят торговые агенты, мы отделиваемся от них, требуя выслать подробное предложение по почте. Мы отправляем сообщения по электронной почте, а затем распечатываем полученные ответные послания. Снимаем копии со множества документов и писем, ведь это так просто! Высылаем эти копии другим людям с пометкой «Для архива» или «Для сведения». И сами получаем в ответ не меньшие кипы бумаги. Куда мы все это деваем? Впихиваем в папки и шкафы, складываем на стеллажи, на пол, на полки, заполняя бумагами все свободное пространство. Но бумаг всегда больше, чем места.

Какие бумаги вам нужны?

Возможно, вы один из тех аккуратистов, вокруг которых не увидишь ни одного листочка бумаги. Даже если это так, все равно среди тех листков, которые вы столь бережно убрали на отведенное для них место, наверняка есть ненужные.

Прежде чем двигаться дальше, попытайтесь определиться, для чего вам нужны бумаги. Возможно, вы держите их по каким-то приведенным ниже причинам:

- ◇ для справки;
- ◇ ради интереса;
- ◇ абсолютно необходимы для работы;
- ◇ без конкретной цели, просто не знаете, куда деть;
- ◇ бумаги этого источника непременно хранятся;



- ◇ компания требует иметь все бумаги в трех копиях;
- ◇ могут пригодиться;
- ◇ чтобы почитать, когда будет время;
- ◇ для передачи коллегам.

На самом же деле большинство хранимых бумаг бесполезны. Немного поразмыслив, вы сможете либо совсем освободиться от них, либо существенно сократить их количество.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Не знаете, следует ли сохранить документ для справки? Положите его на три месяца в ящик стола. Если за это время никто не захотел на него взглянуть, смело выбрасывайте в корзину.

Бумаги, которые следует хранить

Некоторые бумаги слишком важны, чтобы их можно было выбросить. Например, вы должны хранить юридическую, а также финансовую документацию за последние семь лет. Некоторые собственные документы и документы компании следует сохранять для справки. Если не знаете, какие именно бумаги относятся к этой категории в вашей компании, проконсультируйтесь со своим непосредственным начальником. Обычно такие документы можно передать на хранение в централизованный архив.

Далеко не всегда бумаги заслуживают к себе того внимания, на которое претендуют. Если не видите смысла в хранении каких-то документов и компания не может вразумительно объяснить, почему их



следует сохранить, считайте, что они бесполезны. Вы высвободите для себя и для компании массу пространства!

Чистое рабочее место — производительное рабочее место

Чем с большим количеством бумаг вам приходится иметь дело каждый день и чем большее их число вы храните, тем труднее вам работать эффективно. Время тратится не только на работу с бумагами, но и на поиски того, что вам нужно. Вы знаете, что контракт где-то здесь, но где именно? Вместо того чтобы немедленно им заняться, вы тратите время на его поиски. В среднем офисные работники теряют около часа в день на поиски нужных бумаг.

Потому соблюдайте главные требования: меньше бумаг, быстрая и эффективная работа с ними и чистое рабочее место. Это поможет вам экономить время и совершенствовать технологию своего труда.

План расчистки территории

Лучшее начало решения проблемы — *немедленное* начало. Найдите в своем графике по крайней мере полчаса свободного времени. Не пытайтесь решить вопрос за один прием, рассчитывайте закончить работу за несколько дней. В противном случае вы только устанете и будете корить себя за «бесполезно» потраченное время.



Для начала подготовьте необходимый инвентарь:

- ◇ одну или несколько больших корзин для мусора;
- ◇ четыре вместительные картонные коробки;
- ◇ этикетки;
- ◇ папки и скоросшиватели;
- ◇ маркеры.

Прежде чем приступать к сортировке, снабдите коробки этикетками с надписями «Непонятно», «Для передачи», «В работу» и «Архив». Коробка с надписью «Непонятно» будет заполняться бумагами, с которыми вы не знаете, что делать, или даже для чего они вообще нужны. Со временем вы найдете им место или применение, а пока что пусть полежат в этой коробке.

Бумагами из коробки «Для передачи» предстоит заниматься кому-то другому. Бумаги в коробке «В работу» требуют вашего персонального внимания и являются собственно вашей работой. В коробке «Архив» будут храниться те бумаги, которые непременно должны быть сохранены. Понятно, что просто бумажный хлам отправляется прямым ходом в корзину.

Суть технологии разбора бумаг заключается в их сортировке одна за другой. В некоторых книгах предлагается очистить стол от всего лишнего и затем заниматься каждым отдельным документом. Между тем гораздо проще изначально работать системно, а не переносить проблему с рабочего стола на пол вокруг него.

Возьмите в руки первую же бумагу, которой коснулись. Внимательно ее просмотрите. Вам предстоит сделать выбор между последующей работой с ней, передачей другим, хранением и отправкой в корзин-



ну. Положите бумагу в соответствующую коробку или бросьте в корзину. Необходимо ясно представлять себе значение каждой бумаги. Если не можете решить, что с ней делать, положите в коробку «Непонятно». Позже разберетесь и с ее содержимым.

Исследуйте территорию вокруг рабочего стола, не оставляя без внимания ничего бумажного, включая журналы, буклеты годовых отчетов, офисные принадлежности, книги и т. д. Все разместите на соответствующих местах, в том числе на полках и стеллажах. Если у вас много журналов, вырвите из них нужные статьи, а остальное выбросьте. Канцелярские принадлежности положите в ящик стола. Продолжайте уборку, пока стол не станет свободным от бумаг.

Что следует иметь на рабочем столе?

После избавления от всего бумажного на вашем рабочем столе может остаться что-то или даже все из перечисленного ниже:

- ◇ компьютер;
- ◇ факс;
- ◇ сканер;
- ◇ карандаши и ручки;
- ◇ фотографии в рамках;
- ◇ телефонный аппарат;
- ◇ автоответчик;
- ◇ чашка для кофе или чая;
- ◇ что-то из пищи;
- ◇ пластиковые лотки для бумаги;
- ◇ часы;
- ◇ сувенир;



- ◆ зажимы для бумаг, ластик, кнопки и т. д.;
- ◆ пресс-папье;
- ◆ ежедневник;
- ◆ электронный органайзер.

По возможности уберите со стола большую часть электронного оборудования, за исключением компьютера и телефона. Впрочем, системный блок может переместиться на пол, а вот сканер и факс лучше поставить на другой стол. Когда не пользуетесь электронным органайзером, запирайте его в ящике стола. Попросите технический отдел подключить ваш компьютер к локальной сети, чтобы вы могли пользоваться общим принтером. Также попросите установить на ваш компьютер встроенную факс-карту. Горизонтальный сканер вполне может разместиться в безопасном месте на полу.

Если выдвижных ящиков в вашем столе немного, нет тумбы с дверцей или если они вас не устраивают, найдите то, что вам нужно. Если это невозможно, проявите фантазию. Например, закатите под стол тумбу с ящиками для канцелярских принадлежностей и прочих мелочей.

Ручки, карандаши, скрепки пусть отправляются в пластиковый пенал или настольный прибор, а все остальное: степлер, блокноты, линейка — в ящик стола.

Когда установите на столе необходимое оборудование, уберите с него все прочее. Игрушка на столе, возможно, весьма забавна, однако не добавляет рабочему месту делового вида. Заберите ее домой и позабавьте домашних. Чашки, продукты и другие чужеродные предметы должны находиться на подходящем месте. Возьмите себе за правило немедленно убирать их со стола, как только заканчиваете



с едой и питьем. Да и вообще, стоит ли питаться на рабочем месте?

Вам, возможно, регулярно дарят сувенирные пресс-папье и другие рекламные безделушки. Пользуйтесь последним подаренным пресс-папье, а остальные раздайте своим сотрудникам. Рекламные сувениры унесите домой или выбросьте.

Было бы жестоко лишать вас всякой возможности как-то персонализировать свое рабочее место. Всем нам хочется чувствовать, что наш стол — это *наш* стол. Ограничьтесь семейной фотографией. Цветы пусть стоят на подоконнике или на полке.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Если вы или ваш персонал регулярно получаете подарки в виде ручек и других канцелярских принадлежностей, складывайте их в общий ящик, а потом передавайте в местную школу.

Какие бумаги лежат у вас на столе?

Итак, вы на своем столе оставили только самые необходимые принадлежности и оборудование. Однако без бумаг на нем вам все же не обойтись. Что это за бумаги? Это, конечно же, документ, с которым вы в данный момент работаете. Все прочие находятся на своих местах. Книги — на полке, ежедневник — либо на столе, либо в ящике стола. Все остальное будет на столе лишним.

Поблизости от стола или в специальном ящике для файлов должны находиться необходимые для работы подборки документов, рассортированные по



дням, неделям и месяцам (как описывается далее в этой главе). В начале каждого дня, недели или месяца вам достаточно будет выбрать нужную папку, над материалами которой предстоит работать или с содержанием которой потребуется постоянно сверяться.

Куда деть все остальное?

Вернемся теперь к вашим четырем коробкам. Просмотрите содержимое коробки «Для передачи» и на каждом документе напишите имя человека, к которому он должен отправиться. Секретарь может заняться немедленной переправкой бумаг соответствующим адресатам. С коробкой «Архив» все ясно — поместите каждый документ в соответствующее досье. В коробке «В работу» находятся бумаги, с которыми вам необходимо как можно скорее поработать. Рассортируйте их в порядке приоритетности, вложите в папку, папку — на стол и займитесь ею, как только закончите с уборкой. Наконец, коробка «Непонятно». Если действительно не знаете, что делать с этими бумагами, скорее всего, хранить их нет смысла. Если не можете решиться выбросить какую-то из бумаг, попросите секретаря или коллегу просмотреть ее и предложите принять самостоятельное решение. Иногда имеет смысл переложить «грязную» работу на других.

Статьи, вырванные из журналов для последующего прочтения, помещаются в отдельную папку. Положите папку в портфель и займитесь ее просмотром, когда выдастся свободная минута переходного времени: в ожидании приема, во время поездки в транспорте и т. д. Прочитав статью, выбросьте ее. Оставляйте только в том случае, если уверены, что к ней еще придется вернуться. Помните, что материа-



лы периодики быстро утрачивают актуальность и необходимость в их продолжительном хранении возникает редко.

Книги помещаются на книжную полку. Если среди них есть объемные тома, которыми вы пользуетесь лишь время от времени и которые могут пригодиться другим, поставьте их на стеллаж общего пользования.

Входящие документы

Вы рассортировали то, что накопилось, но как поступать с бумагами, которые поступают к вам в данный момент, будь то по почте или иными способами? Следуйте тому же принципу, которым только что руководствовались при разборке уже имеющихся бумаг.

Одну за одной просмотрите каждую и распорядитесь ею по одному из четырех вариантов: выбросить, подшить, передать или пустить в работу. Нужно ли вам ее сохранить и нельзя ли передать кому-то другому? А выбросить? Стоит ли бумага того, чтобы оказаться в соответствующем файле, и если да, то держать ли ее при себе или лучше отправить в централизованный архив компании? Если ясно, что необходимо с бумагой поработать, то когда? Заняться ею немедленно или можно отложить на потом? Если бумага действительно нужна, отметьте на ней сверху приоритетность исполнения и положите на стол. Займитесь ею, как и другими своими бумагами, в порядке установленной степени приоритетности.

Иногда, разбирая почту, вам вообще нет необходимости заглядывать в конверты и знакомиться с



их содержимым. Если это очевидная рекламная макулатура, отправляйте ее прямым ходом в корзину. Только будьте внимательны, чтобы не выбросить вместе с рекламой чек, которого давно дожидаетесь.

Секрет корзины

Что касается никчемных бумаг любого рода, в немалых количествах поступающих на ваш адрес, то весьма разумным будет иметь корзины в каждом кабинете офиса и даже дома. Тогда у вас будет меньше поводов хранить весь тот бумажный мусор, что попадает в ваш почтовый ящик или ложится на рабочий стол. К тому же бумаги перестанут с прежней интенсивностью скапливаться во всех более или менее свободных местах. Я работаю дома, а потому в каждой комнате у меня стоит большая красная офисная корзина для бумаг. Стоит ненужной бумаге попасться мне на глаза, как она немедленно обретает подобающее ей место.

Пусть корзины будут везде, где можно встретить с чем-то бумажным. Рядом с каждым рабочим столом, рядом с копировальным аппаратом, со стеллажом с файлами, рядом с креслом, в котором вы знакомитесь с печатными материалами. У двери вашего дома. Если у вас нет возможности немедленно избавиться от ненужных бумаг, они неизбежно скапливаются на любых поверхностях, образуя уродливые груды. Если же корзина для бумаг всегда под рукой, то у вас не возникнет соблазна куда-нибудь примостить явно ненужный листок.

Если вы озабочены вопросами вторичной переработки отходов, заведите в каждом помещении по



две корзины — одну большую, для сбора макулатуры, другую поменьше, для прочего мусора.

Почему бы не предложить компании приобрести корзины для бумаг с логотипом вторичной переработки и эмблемой компании? Если они будут расставлены где подобает, количество ненужных бумаг в офисе быстро сократится, а компания заявит о себе как об участнице общенациональной экологической программы.

Утилизация

Лучшее место для ненужных бумаг — специальный контейнер для макулатуры. Если у вашей компании уже есть договор с фирмой по утилизации бумажных отходов, которая регулярно их забирает, то все, что вам остается, — это вовремя бросить ненужные бумаги в соответствующий контейнер. Если нет, подумайте, что может подлежать утилизации на вашем рабочем месте. Поставьте контейнер или корзину для макулатуры там, где удобно избавляться от бумаг. Свяжитесь с фирмой по утилизации бумаги и узнайте, могут ли ее служащие регулярно забирать макулатуру из помещений вашей компании. Если нет, то вашим сотрудникам ничего не остается, как делать это самим.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Если вашей компании приходится избавляться от больших объемов картона или бумаги, подумайте о приобретении машины для прессования и пакетирования бумажных отходов: кипы легче складировать.



Берите их в руки только раз

Совет, который приводится во многих книгах по управлению временем и состоит в том, что не следует прикасаться к одной и той же бумаге более одного раза, представляется невыполнимым. Авторы рисуют идеальную картину. На деле, возможно, придется взять ее в руки и дважды, и даже трижды, чтобы выполнить какую-то работу. Но если вы замечаете, что постоянно беретесь за один и тот же лист бумаги или документ, позаботьтесь о том, чтобы серьезно проработать его содержание. Установите для себя срок углубленного знакомства с материалом, а затем уберите с глаз долой.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Ставьте на листке красную точку всякий раз, когда берете его в руки. Три точки — и время заняться бумагой всерьез!

Остановите бумагу прежде, чем она до вас дойдет

Один из способов экономии времени и уменьшения нагрузки от бумажной работы состоит в том, чтобы в первую очередь воспрепятствовать появлению ненужных бумаг на своем рабочем столе. Продумайте наиболее простые пути решения этой задачи.

Прежде всего, позаботьтесь о том, чтобы ваше имя исчезло из рассылочных списков отправителей почтовой макулатуры.



Исключите свое имя из максимального числа реестров внутрифирменного оборота документов, чтобы иметь дело только с теми материалами, которые вам действительно необходимы. Вы, возможно, получаете какие-то журналы, бюллетени, а также циркуляры, без которых вполне можете обойтись. К примеру, Лидия выяснила, что ежедневно получает по каналам внутренней корреспонденции столько бумаг, что не хватит и недели, чтобы все их прочитать. Она специально проследила за тем, чтобы к ней поступали только абсолютно необходимые бумаги. В результате бумажный вал заметно спал, и при этом она не испытывала недостатка ни в чем из того, от чего отказалась.

Не просите высылать вам факсы и писать письма только лишь «в подтверждение» каких-то договоренностей, кроме действительно важных случаев. То же касается и сообщений электронной почты, и компьютерных факсов. Тот факт, что материал находится в компьютере, не означает, что он уже не является «макулатурой». Ответы на электронные послания могут отнимать у вас массу рабочего времени, если вы не предпримете шагов к ограничению входящего потока.

Пожалуй, наиболее «щедрым» поставщиком бумаг является копировальный аппарат. Не составит никакого труда изготовить множество копий практически любых материалов на бумажном носителе. Предлоги могут быть самые разные. Одни, например, считают, что надо разослать по экземпляру таким-то и таким-то людям, чтобы подстраховаться или чтобы их проинформировать; другие готовят копии просто на всякий случай: а вдруг они кому-нибудь понадобятся? Не делайте этого. Нужно снимать копию только с очень важного оригинала, кото-



рый требуется вернуть, или если действительно необходимы несколько копий для вполне конкретных целей. Ничего не копируйте без крайней необходимости. Вам очень редко могут понадобиться несколько копий каких-то писем. Если письма хранятся централизованно, оригиналов обычно достаточно. Вы можете установить на своем компьютере программу, которая обеспечит классификацию и хранение отсканированных документов. Почему бы не приобрести ее и не ликвидировать полностью собственный архив входящей корреспонденции?

Все письма и документы, которые должны храниться по закону или для последующей справки, следует передавать в централизованный архив. Дата их списания должна быть проставлена в соответствии с установленным порядком на каждой папке или коробке. Раз в три месяца отправляйте сотрудника в архив для сверки этих дат и уничтожения бумаг, срок хранения которых истек.

Систематизация — занятие увлекательное

Контроль над бумагами обеспечивается, в частности, путем удобного их размещения и гарантированной возможности найти именно там, где они должны находиться. Теперь, когда вы избавились от лишних бумаг и максимально обезопасили себя от нового их притока, займитесь систематизацией тех, что у вас остались.

Во-первых, снабдите файлы этикетками с указанием общих категорий классификации бумаг, раз-



делив их, к примеру, на отчетность, информационные бюллетени, информацию о поставщиках, досье по кадрам, материалы по обучению, данные о сбыте и т. д. Папки внутри файлов озаглавьте и расположите в алфавитном порядке, исходя, скажем, из названий компаний или фамилий ответственных лиц. Последние из поступивших документов должны лежать каждый в своей папке сверху.

Алфавитное расположение

Итак, вы расставили файлы в алфавитном порядке. Теперь сделайте то же самое с другими материалами: книгами, вырезками из журналов, подшивками, подписанными коробками. Словом, организуйте в алфавитном порядке все, что поддается такого рода систематизации. Система может показаться примитивной, но она проста в реализации и использовании, эффективна и не требует запоминания и расшифровки.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Объясните секретарю свой принцип систематизации. По возможности ознакомьте с ним свой персонал, чтобы любой в случае отсутствия кого-то из коллег смог быстро найти необходимые документы.

Системы работы на опережение

Необходимо располагать системой, которая напоминала бы вам о предстоящих действиях и по-



зволюла бы заранее готовить документы к той или иной дате.

Время своих будущих встреч вы отмечаете в ежедневнике, там же можно делать записи и о предстоящих делах и сроках завершения работ. В ежедневнике также могут отмечаться этапы реализации проектов или выполняемых заданий. Отмечайте в ежедневнике следующее:

- ◆ даты пролонгации документов;
- ◆ даты выполнения повторяющихся действий;
- ◆ время начала реализации очередных проектов;
- ◆ списки материалов к предстоящим собраниям.

К предстоящим датам вы должны будете иметь в своем распоряжении определенный набор документов. Простейший метод работы на опережение состоит в совместном использовании ежедневника и отдельной папки. Отметьте в ежедневнике дату будущего мероприятия или встречи и тут же составьте перечень материалов, которые вам понадобятся. Сложите материалы в папку. Материалы к другим дням можно складывать в нее же, располагая по датам. Когда приходит день мероприятия, извлеките нужные документы из папки.

Для напоминания о предстоящих мероприятиях сделайте соответствующие пометки в ежедневнике за несколько дней или за неделю до нужной даты.

Такая система годится для относительно простой работы, однако часто приходится иметь дело с достаточно сложными схемами подготовки и оборота документов. На этот случай понадобится комплексная «опережающая» система подбора материа-



лов, обеспечивающая их сохранность и доступность в нужное время.

Заведите 12 папок, по числу месяцев в году, и еще 31 папку — по количеству дней в месяце, последние пронумеруйте от 1 до 31. По получении документа, с которым предстоит поработать в будущем, поместите его в папку соответствующего месяца. По истечении текущего месяца рассортируйте содержимое папки следующего месяца по папкам с датами. Далее работайте с документами, отнесенными на каждый конкретный день.

Если вам требуется напоминание о предстоящем событии, вложите записку о нем в папку с более ранней датой, чтобы обеспечить себе достаточное время на подготовку. Или заведите еще одну папку, озаглавленную «На следующей неделе».

Такая система «раннего предупреждения» позволит вам контролировать подбор и обработку большинства документов. Если нужна более совершенная система, дополните описанную схему недельными папками.

В вашем ежедневнике или органайзере будут сохраняться детальные указания по поводу важных дат, которые вы сможете синхронизировать с содержимым своих папок.

Кроме того, вам могут понадобиться персональные папки, помеченные фамилиями представителей вашего персонала или клиентов. Помещайте в них различную информацию и напоминания о собственных действиях, и в итоге при общении с конкретным человеком вы будете иметь под рукой все необходимое.

Досье на месяц, неделю и день должны находиться в специальном ящике вашего рабочего стола, чтобы вы в любой момент могли ими воспользоваться быстро и без всяких сложностей.



СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Ежедневник или органайзер на год могут быть недостаточны для отметок о всех будущих датах и пролонгациях. Пользуйтесь ежедневником на полтора года или имейте под рукой ежедневник на следующий год.

Сократите собственное производство бумаг

Вы должны избавить других людей от необходимости перерабатывать и хранить чрезмерные объемы бумаг. Обратите внимание на то, какое их количество вы высылаете и передаете своим партнерам и сотрудникам, и подумайте, как ограничить этот поток. Опробуйте следующие приемы:

- ❖ пишите ответ в нижней части полученной служебной записки или письма и в таком виде возвращайте отправителю;
- ❖ что бы вы ни писали, излагайте свою мысль ясно и разборчивым почерком;
- ❖ в ответ звоните;
- ❖ воспользуйтесь электронной почтой;
- ❖ ограничьте размер писем и письменных предложений одной страницей;
- ❖ распространяйте копии как можно реже;
- ❖ уменьшите число обязательных форм отчетности;
- ❖ сократите объем инструкций и наставлений.



Сложности эпистолярного жанра

Рекомендация общего характера состоит в кратком и разборчивом изложении своего послания, и тем не менее для многих людей задача составления письма представляет значительную трудность. В муках творчества они теряют массу времени, долго раздумывая над тем, как бы получше выразить свою мысль.

Вряд ли вам хочется проводить большую часть своего рабочего времени, занимаясь письменными ответами на корреспонденции. Чтобы облегчить себе жизнь, поступайте следующим образом:

- ◆ раскладывайте письма, на которые предстоит дать ответ, по двум папкам — первостепенной важности и остальные;
- ◆ в первую очередь отвечайте на первые, прочие приберегите до времени вынужденного простоя;
- ◆ заблаговременно подбирайте всю необходимую для ответа информацию;
- ◆ отвечайте, следуя порядку постановки вопросов вашим корреспондентом;
- ◆ каждому пункту ответа — отдельный абзац, даже если в нем окажется только одно короткое предложение;
- ◆ если формулируете собственное послание, предварительно составьте перечень вопросов, которые намерены осветить;
- ◆ пишите простым языком и короткими предложениями;
- ◆ если писать уже поздно, звоните.



СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Имейте в ящике рабочего стола и в портфеле пачку почтовых открыток с маркой. Пользуйтесь ими, когда от вас требуется не более чем краткий личный ответ.

Формы отчетности

Соберите образцы всех форм, которые вы и сотрудники вынуждены заполнять или отправлять в течение месяца. Взгляните на них и задайтесь вопросом, что случится, если какая-то из них перестанет существовать. Часто ответ будет прост: «Ничего не случится». Попытайтесь ликвидировать одну или две формы и посмотрите, каковы будут последствия. Если жизнь в итоге практически никак не изменится, больше их не вводите.

Кто касается форм, необходимость которых доказана практикой, оцените их структуру и терминологию. Можно ли их усовершенствовать, сделать проще для заполнения, понятнее, короче? Если можно, сделайте это.

Слишком много времени тратится на заполнение лишних, бесполезных форм. Большинство людей не заслуживают постоянной проверки их усердия путем заполнения различных форм отчетности. Их непосредственный начальник должен обеспечить необходимый контроль. Отмените максимальное число форм. В большинстве рабочих ситуаций требуется не столько неукоснительная точность, сколько разумная степень соответствия установленным критериям. Советуем действовать согласно принципу Маркса и Спенсера (основателей одноименной



сети магазинов): «Не ясно, как быть? Плюнуть и забыть».

Сборники наставлений

Как часто вам и вашему персоналу приходится штудировать объемные руководства и сборники наставлений? Своды внутрифирменных инструкций должны быть максимально краткими и конкретными. Люди скорее усвоят содержание небольшой, изложенной ясным языком брошюры, чем фолианта дюймовой толщины. Если ваша компания велика, а персонал ее многочислен, пусть у каждого подразделения будет свой узко специальный сборник наставлений.

Использование технических средств

Значительная часть бумаг может быть исключена из оборота при использовании возможностей компьютера, однако мало кто охотно пользуется этой возможностью. Лист бумаги представляется надежнее, поскольку с компьютерами случаются сбои и вся хранящаяся в них информация может быть в одночасье стерта. Очевидно, что ответ на подобные опасения прост и содержится во всех руководствах по пользованию компьютерами: регулярно делайте бэк-ап, то есть создавайте резервную копию на внешних носителях информации. Когда эта простая операция станет для вас рутинной, исчезнут все возражения против оформления и хранения большей части документации в виде электронной вер-



сии. Передачей сообщений на экран корреспондента посредством электронной почты вы в существенной мере сократите количество исходящих писем и факсов.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Высылая сообщение по электронной почте, указывайте в строке темы желательную реакцию со стороны абонента, например: «Ответ необходим к утру вторника».

Подобным образом могут пересылаться документы в их полной форме. Отсканируйте имеющиеся бумажные версии, рассортируйте их по папкам и файлам в компьютере и пользуйтесь, словно они по-прежнему имеют столь милую вашему сердцу бумажную основу. Работа может выполняться и храниться на любом компьютере, высылаться любому абоненту, располагающему совместимой системой коммуникации. И зачем тогда вообще нужна бумага?

Сегодня в виде программ появляются и другие традиционно бумажные продукты: органайзеры, ежедневники, календари, бухгалтерские сводки, инвентарные книги и т. д. Если вы действительно нацелены на то, чтобы избавить свою жизнь от бумаг, не пожалейте времени и внимательно изучите возможности своего компьютера. Проконсультируйтесь со специалистами-компьютерщиками собственной компании по поводу того, как использовать компьютер с максимальной пользой для дела. Инвестируйте средства в апгрейд своего компьютера и новое программное обеспечение, если сможете в ито-



ге воспользоваться преимуществами более совершенных программ.

Пусть вас не пугает язык компьютерных материалов. Попросите кого-нибудь объяснить вам смысл непонятого жаргона и продемонстрировать работу неизвестных программ. Либо запишитесь на вечерние курсы для пользователей. В использовании компьютера нет ничего сложного, если вы усвоили базовые принципы.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Выбирайте программы с демонстрационной функцией: наглядный пример пользования легче усвоить.

Пользуйтесь телефоном

Прежде чем станете составлять бумагу для отсылки по почте, подумайте. Нельзя ли не писать, а позвонить? Если говорить по делу (см. главу 8), телефонный звонок — это более быстрый и эффективный способ общения. Нельзя ли воспользоваться диктофоном для надиктовки письма, записи инструкций и формулирования идей? Все это ваш секретарь сможет затем напечатать за один присест. Сможете ли вы заглянуть к человеку, с которым необходимо переговорить? Подумайте о способах передачи сообщения без использования бумаги.

Ясно, что важнейшие документы, например контракты, должны храниться в печатном виде. В то же время от множества бумаг можно легко и безболезненно избавиться. И чем меньше их будет у вас в



офисе и дома, тем больше появится времени, того самого, которое вы тратите сегодня на работу с этими бумагами.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Признайте, что никакой офис не обойдется вообще без бумаг.
2. Бережно относитесь к юридическим и финансовым документам.
3. Систематизируйте бумаги: или передавайте их по инстанции, или работайте с ними, или выбрасывайте.
4. Очистите свой рабочий стол от всего лишнего.
5. Держите под рукой только действительно необходимые бумаги.
6. Притрагивайтесь к любой бумаге не более одного-двух раз.
7. Ограничьте поток поступающих к вам бумаг.
8. Разработайте простой способ систематизации бумаг и неукоснительно пользуйтесь им.
9. Обходитесь как можно меньшим количеством бумаг.
10. В борьбе с бумагами пользуйтесь возможностями технических средств.

Резюме

Освободите свой рабочий стол от всех бумаг лист за листом. Вложите каждую в нужный файл, пере-



правьте по назначению, выбросьте или начните над ней работать. Максимально сократите поток входящих материалов. Ограничьте собственное производство бумаги. Используйте ясную и простую систему классификации документов и призывайте к переходу на нее всех своих сотрудников. Пользуйтесь папками предстоящих месяцев и дней для контроля над исполнением будущих проектов и работ. Максимально используйте возможности компьютера для сведения на нет бумажной работы.

8

УКРОЩЕНИЕ ТЕЛЕФОНА

В этой главе объясняется, отчего телефонные звонки, будь то ваши собственные или сделанные в ваш адрес, отнимают так много времени. В ней со всей очевидностью демонстрируется, что активное использование телефона не есть гарантия большей эффективности, и предлагается методика снижения количества телефонных переговоров.

Телефон крадет у вас время

Если думаете, что чем больше вы звоните сами или вам звонят другие люди, тем выше эффективность вашей деятельности, то заблуждаетесь. Работа на телефоне может отнимать огромное количество времени. Все то время, что вы проводите в телефонных переговорах, вы никак не продвигаетесь в других аспектах своей работы. Часто соблазн обсудить по телефону интересные, но далекие от сути вопроса темы оказывается слишком велик. Многие звонки не несут никакой позитивной нагрузки или выливаются в блуждание вокруг да около основного вопроса. Пока вы заняты телефоном, персонал лишен возможности проконсультироваться с вами,



коллеги не могут поддерживать с вами связь, на вас не могут выйти с важными предложениями другие люди.

В наши дни телефон является необходимым рабочим инструментом, это очевидно. Когда проблема требует быстрого решения, вопрос нуждается в срочном уточнении, телефон позволяет оперативно разрешить ситуацию. Во всех других случаях телефонные звонки по большей части излишни.

Как входящие, так и исходящие звонки могут отнимать массу времени. Люди звонят вам просто поболтать, тогда как у вас срочная работа, или же никак не могут перейти к сути дела. Задумайтесь о собственных звонках, всегда ли они необходимы, вспомните о случаях, когда пытались тщетно до кого-то дозвониться. Все типы звонков следует оценивать с точки зрения их полезности для работы, которую вам предстоит выполнить. Тех, что бесполезны, не должно быть вообще, по крайней мере, их число необходимо решительно сократить.

Что же можно предпринять, чтобы сделать использование телефона более эффективным?

Учет телефонных переговоров

Имейте четкое представление о том, какого рода звонки вы делаете и получаете и в какое время дня они обычно бывают. Располагая подобной информацией, вы сможете так организовать телефонные переговоры, что не только сэкономите время, но и будете проводить их с большей эффективностью. Для этого необходимо провести учет пользования телефоном.

Дата и время	Звонивший	Компания	Причина звонка	Продолжительность разговора	Как часто звонит	Комментарий
2 мая, 9.30	Салли Кларк, агент по снабжению	«XYZ Motors»	Уточняла время поставки в пятницу	5 мин	Дважды в месяц	Приятная, говорит по делу, звонит только по необходимости
9.42	Джон Трумэн, коммерческий агент	«Walter & Co»	Просил о встрече для демонстрации нового продукта	10 мин	Звонил впервые	Настырный тип, хотел заключить сделку прямо телефону. Сначала согласился на встречу, но потом решил отказаться
10.03	Миссис Смит, бухгалтер Чарлза	«Egbert Manufacturing»	Попросила выслать Чарлзу условия тендера	2 мин	Два-три раза в месяц	Энергичная и жизнерадостная особа, никогда не отнимает лишнего времени
10.17	Мистер Браун	«Fulsome Enterprises»	Зачитал пресс-релиз, просил утвердить текст	12 мин	Примерно раз в две-три недели	Частота звонков зависит от наличия достойных освещения в печати событий. Очень обходительный, но склонен к посторонним разговорам
10.48	Тони (мой муж)	—	Напомнил, чтобы я купила билеты в театр	3 мин	Обычно раз в неделю, но может и месяц не звонить	Сказала ему звонить только по необходимости, но он любит о чем-нибудь мне напомнить, чтобы я, не дай Бог, не забыла

Рис. 8. Учет разговоров по входящим звонкам



На простом листе бумаги вы станете отмечать время начала и окончания каждого телефонного разговора, имя абонента и причину звонка. Можете добавить к этому свои комментарии. Можно вести отдельный учет входящих и исходящих звонков, опять же с возможными вашими комментариями. Начните прямо сейчас и занимайтесь в течение по крайней мере недели. Выберите типичную для своего рабочего графика неделю. В итоге вам станет ясно, сколько времени вы проводите на телефоне и были ли все звонки так уж необходимы (см. рис. 8).

Взглянув на таблицу входящих звонков, вы увидите, кто вам звонит и как часто. Вы, возможно, заметите, что отдельные люди звонят, как правило, в одно и то же время. Вы поймете также, чьи звонки вас раздражают и отнимают у вас больше всего времени.

Но это только часть дела. Следует еще вести учет и собственных звонков. Возможно, что результат вас удивит. Вы считаете себя человеком, пользующимся телефоном эффективно и ведущим переговоры в конструктивном ключе? А как насчет разговора с Барри, когда за короткими фразами по делу последовала — по вашей, кстати, инициативе — странная дискуссия по поводу прошедшего накануне футбольного матча? Или приятный, но необязательный звонок вашей подруге? Учет собственных звонков готовит вам немало сюрпризов; одновременно он подскажет, как можно сократить число телефонных разговоров.

Из таблицы на рис. 9 видно, сколь легко вы теряете время из-за собственных звонков.

Дата и время	Кому звонил	Причина звонка	Продолжительность разговора	Как часто звоню	Комментарий
4 мая, 8.45	Секретарю	Просила найти к своему приезду бумаги по конференции	2 мин	Часто	Обычно разговоры короткие и по теме
9.10	Дереку, бухгалтеру	Уточняла последнее начисление зарплаты	8 мин	Редко	Могла бы просто оставить сообщение
9.24	Алану, боссу	Подтвердила перенос собрания	10 мин	По крайней мере раз в день	Часто нужно обсудить ряд вопросов, надо бы делать это за один звонок
10.47	Секретарю	Просила передать Алану новую повестку дня	1 мин	Часто	Все по делу
11.17	Мистеру Жаку	По поводу еврогранта	15 мин	Пока только второй звонок, но думаю, что общаться придется часто	Обсудили многое, но от намеченных тем не отклонялись. Мистер Жак — человек деловой и серьезный

Рис. 9. Учет исходящих звонков



Анализ звонков

Регистрируя звонки по крайней мере неделю, взгляните на полученные данные. Вы сразу увидите, кто звонит и отнимает у вас массу времени и кому звоните вы без особой надобности и тоже со значительной потерей времени. Комментарии помогут вам проанализировать данные. Теперь, когда вы владеете всей этой информацией, самое время подумать, как организовать звонки, чтобы затраты времени были минимальными, а эффективность вашей работы не снизилась.

Организация входящих звонков

Теперь, когда вы знаете, кто занимает ваше время своими звонками, кто вам неприятен и с кем вам действительно необходимо говорить, можете переходить к организации входящих звонков.

Принимайте звонки в определенное время

Вам не нужны звонки во всякое время дня, поскольку в этом случае ваша работа будет постоянно прерываться. Потому первое правило экономии времени состоит в предложении абонентам звонить в определенные часы. В итоге вы будете избавлены от части тех многочисленных отвлекающих моментов, которыми богат ваш рабочий день. Вы уже заметили, что некоторые люди чаще всего звонят вам в определенное время, а потому можете сделать поправку на это обстоятельство в своем рабочем расписании. Скажем, решить принимать звонки ежедневно с десяти до одиннадцати часов утра и с трех до четырех пос-



ле обеда. Или просить звонить вам только по определенным дням — например, по понедельникам и средам после обеда и в пятницу утром. Все остальное время будет включен автоответчик или сообщения будет принимать ваш секретарь или кто-то из членов персонала, а вы позже сами будете перезванивать.

Имейте информацию под рукой

Когда в следующий раз будете точно знать, что вам позвонит конкретный человек по конкретному вопросу, имейте под рукой всю относящуюся к делу информацию, чтобы, когда человек выйдет на связь, тут же перейти к сути проблемы. Требуемая информация может иметь характер документа или выводов по итогам консультаций с другими людьми. На поиски и того, и другого может понадобиться время. Заблаговременно подготовьте информацию, чтобы не пришлось заниматься ее сбором в процессе телефонного общения.

Ограничивайте время разговора

Давайте понять всем абонентам, что вы ограничены во времени. Уже при начале разговора скажите: «Могу уделить вам пять минут» и по истечении этого времени заканчивайте разговор.

Предоставьте секретарю разбираться со звонками

Позвольте секретарю отвечать от вашего имени на большинство поступающих звонков. Решите, с



кем вы будете разговаривать лично, а со всеми остальными будет общаться секретарь. Она вполне сможет решать наиболее простые и очевидные вопросы, по поводу же остального пусть принимает сообщения, которыми вы займетесь в специально отведенное для этого время.

Не принимайте переадресованные звонки

Отучите коллег перенаправлять телефонные звонки в ваш адрес. Доступно объясните им, что будете разговаривать только с абонентами, направленными определенными людьми, а все остальные пусть самостоятельно разбираются с позвонившими. С другой стороны, если считаете, что кто-то из коллег более компетентен в интересующих собеседника вопросах, то переадресуйте звонок ему. Скажите секретарю, кому переадресовывать звонки того или иного рода.

Удостоверьтесь в том, что сотрудники внутрифирменного коммутатора знают, кому какие звонки следует направлять, и что они не будут по привычке переключать на ваш номер «чужих» абонентов.

Не поднимайте трубку

Такой способ борьбы с поступающими звонками, как полное игнорирование надрывающегося телефона, используется редко. Это требует тренировки, поскольку человек инстинктивно тянется к трубке, чтобы тут же ответить на звонок. Понятно, что если требованием вашей компании является ответ на звонок не позже определенного количества сигналов, придется требование выполнять. Но в любом случае требование будет касаться главным



образом вашего секретаря, а уж она должна быть в состоянии отвести от вас большую часть необязательных звонков.

Если у вас есть разрешенный запас времени, не поднимайте трубку немедленно. Закончите свое дело и затем отвечайте. Или увеличьте громкость автоответчика, чтобы слышать сообщение абонента и иметь возможность решать, стоит ли разговаривать с ним сейчас или перезвонить позже. Аппарат с определителем номера удобен тем, что может подсказать, кто именно вам звонит.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Помните, что отвечать необходимо на все звонки. Но не обязательно самому.

Ведение записей

Удостоверьтесь в том, что вы, ваш секретарь и сотрудники умеете принять телефонное сообщение. Чтобы исключить потерю важной информации, вводите в обиход специальные карточки регистрации телефонных сообщений. Внимательно выслушайте абонента и, прежде чем начать отвечать, постарайтесь уяснить для себя, чего конкретно собеседник хочет. Ведите запись разговора, чтобы впоследствии можно было ею руководствоваться и на ее основе строить свои действия. Если хотите, чтобы вместо вас звонками занимался секретарь, убедитесь в наличии у нее навыков ведения записи разговора.

Всякое действие, которое предстоит предпринять в связи со звонком, также должно быть отмечено в карточке регистрации. Если вопросом может заняться



человек, принявший сообщение (ваш секретарь или коллега), то следует дать ему такое право и обеспечить возможности. Карточка должна попадать в ваши руки только тогда, когда необходимы действия с вашей стороны. Естественно, что секретарь должна готовить вам для сведения ежедневную сводку принятых сообщений и своих ответных действий.

Удостоверьтесь, что разработанная вами или предоставленная компанией форма карточки позволяет вместить всю необходимую информацию, включая место и для сообщения, и для отметки о реакции. Получить выигрыш во времени не удастся, если всякий раз в дополнение к карточке придется искать листы бумаги.

	Кому сообщение _____	
	Подразделение/отдел адресата _____	
	Дата _____ Время _____	
	Кем принято _____	
Имя звонившего _____		
Статус звонившего _____		
Тел. звонившего _____		
Сообщение _____		
Ответное действие _____		
☐	☐	☐
Срочно	Перезвонит	Перезвонить

Рис. 10. Карточка регистрации телефонного сообщения



Поместите стопки карточек на виду у всех в доступном месте, например, рядом с каждым аппаратом, включая ваш собственный. Проинструктируйте персонал в отношении порядка и обязательности использования карточек.

Если хотите обеспечить сохранность карточек, закажите их изготовление блоком с копирующим слоем, так чтобы всегда оставалась копия. При ненужности оба экземпляра можно легко уничтожить.

Нежелательные звонки

Часть поступающих звонков — от людей, с которыми вы не хотите разговаривать. Это могут быть звонки от тех, кто ошибся номером, от коммерсантов, торгующих по телефону, которых не смутит ваше «нет», от тех, кто звонит просто чтобы с кем-то поговорить, звонки от настойчивых просителей, требующих решения их проблемы. Какой бы ни была причина вашего нежелания разговаривать, вам необходимо сохранять спокойствие и демонстрировать вежливость, сколь бы назойливыми или несговорчивыми абоненты ни были. Одновременно вам нужно отбить у них охоту с вами беседовать и как можно скорее от них избавиться. Если вы не умеете обходиться с нежелательными звонками, они могут отнимать у вас немало времени.

Избавление от многословных абонентов

Есть люди, которых совершенно не беспокоит, что они отнимают у вас время. Когда у них есть проблема, которую необходимо обстоятельно обсудить, или просто хочется с кем-то пообщаться, они способны



лишить вас массы времени. С такими следует проявлять твердость, одновременно оставаясь вежливым.

Если это кто-то из тех, кого вы хорошо знаете, то можете просто сказать: «Салли, я сейчас не могу разговаривать, позвони мне через пару часов (или когда вам будет удобно)». Способ малоэффективен в отношении тех, для кого ваше нежелание разговаривать ничего не значит. У Роба, сотрудника муниципальной службы здравоохранения, есть своя методика обхождения с такого рода абонентами: «Не произносите никаких поощрительных слов, даже «э-э» или «но». Ими вы их только воодушевите. Вообще никак не реагируйте на их рассказ. Подождите, пока человек не выскажет все, что хочет, и не замолчит. В течение трех-четырех секунд молчите и вы. Человек занервничает и опять начнет говорить. Если вы несколько раз повторите свой трюк, абонент в конце концов от вас отстанет».

Злонамеренные звонки

Если нежелательному абоненту удастся прорваться через секретаря, вы можете оказаться втянутым в общение со злонамеренным или по-хамски настроенным собеседником. В таком случае немедленно положите трубку и проинформируйте своего менеджера и телефонную компанию, у которой есть своя методика обращения с такого рода абонентами. Если в словах абонента содержится угроза и он показался вам человеком опасным, поставьте также в известность полицию.

Диспетчерская служба

Если вам постоянно приходится иметь дело со звонками, касающимися проблем, которыми зани-



маются другие люди или подразделения, узнайте, не может ли компания выделить один или несколько телефонных номеров, по которым со звонками разбирался бы специально подготовленный персонал. Эти люди могли бы сами решать большинство вопросов, а наиболее сложные звонки немедленно переадресовывали бы компетентному в данной области специалисту компании.

Вежливое прекращение разговора

Что касается общего потока ненужных, неуместных, а потому только отнимающих время телефонных звонков, то для них существует ряд приемов, позволяющих прекратить общение без проявления неучтивости. Помните при этом, что вам необходимо поддерживать как собственный имидж человека, готового и способного оказать помощь, так и блюсти репутацию компании. Потому следите за тем, чтобы использование соответствующих приемов производило должный эффект, но без ущерба для бизнеса.

Не просите абонента:

- ❖ отправлять в ваш адрес письмо или факс;
- ❖ предоставить дополнительную письменную информацию (чтобы не увеличивать поток входящей корреспонденции).

Вместо этого предложите:

- ❖ перезвонить позже (остаток дня оставайтесь вне пределов досягаемости);
- ❖ связаться с кем-то другим в компании (переведите звонок на того, кто сможет помочь звонящему).



Кроме того, можете сказать следующее:

- ❖ что вопрос вас не интересует (для настойчивых торговых агентов и других не слишком деликатных собеседников);
- ❖ что у вас есть только 30 секунд (для тех, на кого у вас не хватает терпения; через 30 секунд скажите, что кладете трубку, и отключайтесь);
- ❖ что сейчас принять решение не можете (не спешите принимать решение в ходе разговора без серьезного размышления);
- ❖ что перезвоните позже (но только если действительно собираетесь это сделать).

Крайний, но достаточно эффективный способ прекращения нежелательного общения — сказать «до свидания» прямо среди разговора. Абонент будет сбит с толку и задумается, не дал ли собственными словами повод к завершению беседы. Человек может быть озадачен, раздосадован, но не будет иметь претензий лично к вам, поскольку подумает, что, возможно, сам виноват в скором окончании разговора.

Организация исходящих звонков

Организация исходящих звонков открывает широкий спектр возможностей по части экономии времени и повышения эффективности инициированных вами телефонных переговоров.

В первую очередь задумайтесь, действительно ли вам необходимо звонить. Может, лучше навестить человека, или отправить ему факс либо сообщение по электронной почте, или поручить дело кому-то другому? На деле многие звонки оказываются со-



всем необязательными, и лучше бы было вообще ничего не делать.

Планирование звонков

Если решите, что звонить все же придется, продумайте тактику экономии времени при переговорах и повышения продуктивности телефонного общения. Когда звонок неизбежен, прежде чем возьмесь за аппарат, уделите какое-то время планированию предстоящего разговора.

Наиболее эффективным в плане экономии времени будет отвести для звонков (по крайней мере для большинства) один или два специальных отрезка дня. В эти периоды вы сможете заниматься только звонками, не отвлекаясь ни на что другое. Выберите для переговоров время, когда есть шанс застать на месте всех нужных вам людей и когда в вашем собственном графике будет достаточное по продолжительности свободное время.

Непосредственно перед звонком решите, что и как собираетесь сказать человеку. Воспользуйтесь при этом следующими советами:

- ◆ четко знайте, с кем хотите переговорить;
- ◆ четко представляйте, что именно хотите сказать;
- ◆ подготовьте сообщение на случай, если нужный вам человек отсутствует;
- ◆ имейте под рукой относящиеся к разговору документы;
- ◆ держите наготове чистый лист бумаги и ручку;
- ◆ выпишите отдельно ключевые факты и даты;
- ◆ расслабьтесь за счет дыхания полной грудью;
- ◆ визуализируйте предстоящего собеседника;



- ◆ мысленно смоделируйте атмосферу спокойного общения;
- ◆ выберите для звонка подходящий момент.

Если разговор обещает быть трудным, не откладываяйте его на потом. Подготовьтесь, как описано выше, и звоните при первом же удобном случае. Быстро переходите к сути вопроса: если будете проявлять нерешительность, недовольными результатом останетесь оба.

Подготовка материалов

Ничто так не отнимает время в ходе разговора по телефону, как необходимость искать при этом нужную информацию.

Прежде чем поднять трубку, соберите все сведения, которые могут вам понадобиться. Обычно дело касается статистических данных, имен, адресов, последних полученных от собеседника писем. Убедитесь, что все у вас под рукой и сможете немедленно реагировать на любые вопросы и контрпредложения.

Предварительные записи

Прежде чем звонить, сделайте для себя нужные пометки. Составьте перечень тем, которые собираетесь обсудить, заранее будьте готовы к ответу на вероятные вопросы собеседника. Расположите собственные вопросы в порядке их значимости и наиболее важные обсуждайте в первую очередь. Имейте при себе ручку, чтобы делать пометки в ходе разговора.



Делайте короткие звонки

Чтобы ваши собственные звонки были короткими, последуйте таким советам:

- ❖ поставьте рядом с аппаратом кухонный таймер или будильник, установите их на подачу сигнала по истечении пяти минут разговора и, когда сигнал сработает, заканчивайте разговор;
- ❖ не спрашивайте «как поживаете?», чтобы не провоцировать пространную беседу;
- ❖ предупредите о скором окончании разговора словами «и последнее»;
- ❖ скажите, что перезвоните, и в следующий раз вновь будьте кратки, не отклоняйтесь от сути дела;
- ❖ если ничто не помогает, не миндальничайте (резкость — только в крайнем случае!).

Пример организованных звонков

Понаблюдайте за тем, как организуют свои звонки другие люди. Возможно, что вы захотите, в частности, воспользоваться методом Алисы. Ей, менеджеру по розничным продажам, приходится ежедневно вести огромное количество телефонных переговоров. У Алисы существует свой план ответных звонков. Каждому полученному звонку она присваивает номер и отмечает, по какому вопросу звонили. В конце дня она составляет нумерованный список звонков, которые либо ей самой, либо ее секретарю предстоит сделать, и формулирует характер ответа, который предстоит по каждому из них дать. Каждый звонок сопровождается заполнением учетной карточки, так что в итоге делаются помет-



ки о замечаниях абонента и необходимых действиях с последующей систематизацией в виде картотеки.

Своя телефонная станция

Хорошо бы оборудовать специальное место для ведения телефонных переговоров, где у вас всегда под рукой было бы все необходимое. Удостоверьтесь, что мебель, которой вы пользуетесь, имеет нужную высоту. Это важно для любых видов работ, которыми вы занимаетесь, а потому простое изменение высоты стола или стула может в целом повысить уровень комфорта и эффективности труда.

Убедитесь, что на вашем столе достаточно места для карточек регистрации переговоров и блокнота для записей. Места хватит, если вы расчистили стол, как предлагается в главе 7. Указанные принадлежности постоянно должны находиться рядом с телефоном.

Часто люди просто ставят телефонный аппарат на стол, не задумываясь о том, удобно ли он расположен. К какому уху вы прижимаете трубку? Какой рукой ее снимаете? Приходится ли вам при этом:

- ◆ поворачиваться на стуле;
- ◆ поправлять цепляющийся шнур;
- ◆ висеть торсом над чем-либо, чтобы дотянуться до аппарата;
- ◆ менять руку;
- ◆ подниматься со стула?

Если действительно испытываете какие-то из названных неудобств, значит, аппарат установлен неудачно. Переставьте его на другую часть стола, чтобы можно было не совершать лишних движений



и спокойно делать пометки. Возможно, вы предпочтете установить телефон у дальнего края стола прямо перед собой, так чтобы можно было быстро поднять трубку любой рукой.

Доска над рабочим столом с приколотыми к ней сообщениями — удобный способ держать их перед глазами, пока вопрос не будет решен, однако не делайте доску дополнительным средством систематизации бумаг, только чтобы убрать их со стола.

Секретарь и сотрудники также должны организовать свои рабочие места для большего удобства ведения телефонных переговоров. Собственная экономия времени на разговорах по телефону мало что даст, если о том же не позаботятся и ваши сотрудники.

Средства и возможности телефонной связи

Экономьте время за счет использования всех имеющихся в наши дни технологий телефонной связи.

Автоответчик

Для вас — предмет первой необходимости. Автоответчик сохранит телефонные сообщения до момента, когда вы решите ими заняться. Увеличив громкость звука, вы сможете слышать абонента, предварительно излагающего вопрос, и принимать решение о разговоре с ним немедленно или позже, когда будете располагать достаточным временем и всеми необходимыми материалами.

Телефон обладает и другими полезными функциями, которые помогут вам контролировать звонки.



Режим ожидания

Когда кто-то звонит вам в то время, когда вы уже разговариваете, он слышит просьбу подождать, а вы слышите сигнал. Вы можете перевести в идентичный режим ожидания своего нынешнего абонента и поговорить со звонящим, а можете постоянно переключаться для разговора то с одним абонентом, то с другим.

Переключение звонков

Звонки в ваш адрес во время вашего отсутствия или занятости могут автоматически переключаться на аппарат вашего секретаря или кого-то из сотрудников. Удобная функция для устранения помех в работе.

Переадресация звонков

Позволяет абоненту выйти на вас, если вы находитесь на другом номере или когда можете воспользоваться только мобильным телефоном.

Постановка на очередь

Дает возможность переговорить по очереди со всеми набравшими ваш номер абонентами.

Мобильные и радиотелефоны, пейджеры

Мобильные и радиотелефоны обеспечат вам свободу передвижений (мобильными можно пользоваться и в автомобиле). Они удобны, однако следу-



ет иметь в виду, что их использование может причинять неудобства окружающим. Ни в коем случае не разговаривайте по мобильному телефону за рулем, это крайне опасно.

Как видите, современные технологии способны значительно облегчить пользование телефоном, а также контролировать как входящие, так и исходящие звонки.

Голосовая почта

Если ваш компьютер оснащен системой приема и воспроизведения голосовой почты, то вы можете хранить в нем входящие сообщения до тех пор, пока не появятся время и возможность на них ответить. Не заставляйте себя ждать с ответом, ежедневно просматривайте список поступивших сообщений.

Если работа с голосовой почтой занимает у вас слишком много времени, пользуйтесь следующими приемами:

- ◆ увеличьте скорость воспроизведения (если компьютер оснащен этой функцией);
- ◆ ограничьте время, в течение которого люди могут делать свое сообщение;
- ◆ ограничьте количество сообщений, которое способен вместить ваш ящик голосовой почты;
- ◆ если сообщение к вам не относится, передайте его по адресу;
- ◆ после обработки сообщений уничтожайте их.

Рассмотрите возможность установки двух телефонных линий. Если предполагаете активный график факс-сообщений, вашему факсимильному аппарату потребуется отдельная линия. С другой сто-



роны, если факс подключен к компьютеру и вы можете принимать на компьютер телефонные вызовы, вам, возможно, понадобятся отдельные телефонные линии — для компьютера и для обычного телефона.

Если возможности установить еще одну линию нет, можно установить коммутирующий механизм, который сможет распознать в поступающем сигнале факс или сообщение голосовой почты и автоматически переводить вызов на нужный аппарат.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Выясните, кто, когда и зачем вам звонит.
2. Принимайте звонки в специально отведенное для телефонных переговоров время.
3. При разговоре будьте кратки и строго придерживайтесь темы.
4. Не делайте необязательных звонков.
5. Ведите исчерпывающие и точные записи по каждому звонку.
6. Сделайте свое рабочее место удобным для телефонного общения.
7. Используйте возможности современных технологий.
8. Прежде чем звонить, имейте под рукой все необходимые материалы.
9. Улыбайтесь, улыбку люди чувствуют и на расстоянии.
10. Всегда будьте вежливы: возможно, общение с вами — это первый контакт человека с вашей компанией.



Резюме

Проведите учет и хронометраж всех входящих и исходящих звонков, чтобы выяснить, сколько времени у вас на них уходит и кто больше других отнимает у вас время. Сократите число поступающих звонков, прибегнув к услугам секретаря, воспользовавшись автоответчиком и откликаясь на звонки только в установленные часы. Сократите также время, затрачиваемое на исходящие звонки, планируя их на определенное время, разговаривая с абонентами коротко и строго по делу. Воспользуйтесь возможностями телефонной связи, которые помогут вам повысить эффективность работы с телефоном. Продуктивно используйте время телефонного общения, заранее готовясь к разговору, внимательно выслушивая собеседника, делая исчерпывающие записи.

9 ДЕРЖИТЕ СОБРАНИЯ ПОД КОНТРОЛЕМ

На собрания и совещания может уходить колоссальное время. В этой главе рассказывается, как сократить его потери и с толком использовать собрания, на которых вам приходится присутствовать.

Собрания: работа или пустая трата времени?

Если вы типичный служащий, то наверняка значительную часть времени проводите на разного рода собраниях и заседаниях. Долгие собрания, короткие собрания, утренние брифинги, дневные брифинги — можно целый день провести на собраниях (что некоторые и делают).

Между тем многие из подобных мероприятий — не более чем пустая трата времени. Часто на них рассматриваются вопросы, которые можно было бы решить другим способом, в иной обстановке и с меньшими потерями времени. По существу, собрание является одним из наименее продуктивных и наиболее времяпоглощающих компонентов рабочего дня.

Задумайтесь над тем, какова стоимость собраний в пересчете на заработную плату участников. Де-



сять присутствующих на часовом совещании человек тратят на него десять часов рабочего времени и сумму стоимости часа рабочего времени каждого из них. Если на совещании присутствуют сотрудники достаточно высокого уровня, цена его для компании может оказаться значительной.

Председательствующие любят шокировать аудиторию суммами, в которые собрания обходятся компаниям. Уэнди, председатель на ежемесячных заседаниях совета директоров, которые, несмотря на все ее усилия, неизменно растягиваются на неопределенное время, решила преподать участникам урок. Она написала на доске сумму общей стоимости часа рабочего времени всех присутствующих (только без значка фунтов стерлингов). Через каждые 20 минут перерасхода запланированного времени по причине пустой его траты участниками она спокойно прибавляла к начальной сумме ее треть. Наконец один из директоров не выдержал и поинтересовался, что все это означает. Когда присутствующие узнали, что такова стоимость для компании их сегодняшнего заседания, в кабинете воцарилась мертвая тишина. На следующее заседание ушел ровно час, и ни минутой больше.

Собрания являются пожирателями времени, поскольку очень часто бесполезны, плохо организованы или преследуют неясные цели. В ходе некоторых из них не удастся создать деловую атмосферу, участники ведут себя беспокойно и не могут сосредоточиться. На других присутствуют не те, кому следовало бы. Еще больше собраний не имеют достаточно авторитетного председателя и проваливаются из-за организационных недочетов. Подобные собрания крадут у вас время самыми разнообразными путями.



И все же не стоит подходить предвзято к собраниям как таковым. Один из лучших способов выиграть время и повысить собственную продуктивность — отказаться от очевидно бессмысленных собраний и рационализировать свое участие в работе тех собраний, присутствие на которых обязательно.

Исключите из графика необязательные собрания

Первый шаг в исключении необязательных собраний из своей жизни состоит в том, чтобы взять в руки ежедневник и посмотреть, на каких собраниях вы должны будете присутствовать в следующем месяце и на каких присутствовали в прошлом месяце. Сколько из последних действительно были необходимы? Не лукавьте и ответьте, какие из прошедших собраний проводились по следующим основаниям:

- ◆ регулярное собрание, созываемое раз в неделю, месяц или год;
- ◆ для обсуждения темы прошедшего собрания;
- ◆ чтобы собрать людей вместе;
- ◆ для доведения информации;
- ◆ для дачи рабочих указаний;
- ◆ любимое развлечение босса;
- ◆ в качестве предварительного собрания.

Рассмотрим некоторые из приведенных поводов для созыва собраний. Множество собраний проводится потому, что проводились всегда, стали традиционными. Если какие-то из регулярных собраний достались вам в наследство от прошлых поколений, вы должны решить, стоит ли и дальше на них присутствовать или их организовывать. Если на



них производится только бумага для архива или они представляют собой своего рода дискуссионный клуб, то задумайтесь, не могли бы использовать свое время с большей пользой. Прежде чем отправляться на любое периодическое собрание, выясните, какова конкретная цель его проведения. Идите только в случае, если участие будет полезно для вашей работы. Если требуется участие представителя от вашего отдела, пошлите кого-нибудь из персонала. С другой стороны, если протокол может пригодиться вам, чтобы быть в курсе событий, попросите прислать вам экземпляр.

А если именно вы являетесь организатором подобных собраний? Тогда поставьте себя на место приглашенных и задайтесь вопросом, всегда ли у вас хватает времени на участие в них. Если нет, почему у других должно хватать? Можете ли вы решать те же вопросы иными способами? Если да, то не созывайте регулярные собрания.

Если босс считает, что ваше присутствие на определенных собраниях абсолютно необходимо, посещайте их, остальные же старайтесь избегать. Рассказывайте боссу о характере прошедшего собрания и всякий раз снова спрашивайте о необходимости вашего присутствия.

Некоторые собрания созываются, только чтобы обсудить тему недавно прошедшего собрания. Ну да вы знаете, что в таких случаях говорят: «Необходимо завершить обсуждение этих вопросов, а потому нужно еще одно собрание». Почему обсуждение нуждается в «завершении»? Может быть, потому, что предыдущее собрание было не достаточно хорошо организовано для полноценного обсуждения вопроса в отведенное для этого время? Если да, то подобные собрания вам не нужны. Вы должны быть уверены в



том, что собрание пройдет на высоком уровне (об организации собраний читайте ниже в этой главе).

Многие собрания созываются, чтобы просто собрать людей вместе и дать им возможность побыть в кругу коллег, пообщаться. В таком случае предложите другие, лучшие способы совместного времяпрепровождения — скажем, собираться раз в месяц и вместе обедать.

Собрания, созываемые для доведения до присутствующих какой-либо информации, наверняка можно заменить другими способами информирования. Рассылка письменных бюллетеней, видеокассет и просто телефонные звонки позволили бы сотрудникам более эффективно использовать свое время.

Существуют также инструктивные собрания. Босс хочет сказать вам, что делать, и чтобы при этом все его услышали. Собрание может являться достаточно действенной формой оказания начальственного нажима и все же чаще превращается в пустую трату времени.

Собрания — популярная арена борьбы за власть и демонстрации властных полномочий. Генриетта иногда созывает собрания, просто чтобы доказать, что может это делать, и чтобы обнародовать свою инициативу по поводу очередного проекта. Если вы не вовлечены в подобные игры, выслушайте ее предложение и покиньте собрание, предоставив ему развиваться в полном соответствии с начальственными замыслами.

Предварительные собрания — квинтэссенция бездарного времяпрепровождения. Повестка дня основного собрания либо стоит обсуждения и последующей реализации, либо нет. Собрание для подготовки к собранию — имитация деятельности и пустая трата времени.



Не позволяйте подобным собраниям лишать вас продуктивного времени. Если не можете их отменить, то по крайней мере уклоняйтесь от участия в них.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Если собрание представляет собой единственную возможность для персонала собираться всем вместе, введите в обиход двадцатиминутный «социальный» перерыв. Но обязательно включите его в распорядок дня и реально предоставьте людям это время.

Не ходите на собрания

Если не можете воспрепятствовать проведению бесполезных собраний, избегайте участия в них. Воспользуйтесь уловками, позволяющими избавиться от досадной повинности:

- ◆ пошлите вместо себя кого-нибудь из сотрудников;
- ◆ запросите копию протокола;
- ◆ отправьте организаторам собственные комментарии по теме собрания;
- ◆ попросите секретаря собрания выслать вам состоящее из одного абзаца резюме утвержденных собранием мероприятий;
- ◆ имейте на время собрания другие неотложные дела.

Еще один резон пропустить собрание — отсутствие планов внести в его работу собственный конструктивный вклад. Стоит ли сидеть на собрании, если вам нечего сказать? Если так и оно есть, после-



дующее чтение протокола, скорее всего, обеспечит вас всей необходимой информацией.

Иные формы собраний

Если требуется групповое обсуждение, подумайте о других способах его организации. Если вы принимаете решение по этому поводу, то вам могут пригодиться изложенные ниже идеи. Если нет, предложите их соответствующему ответственному лицу.

Современные технологии позволяют проводить собрания, не покидая рабочего места. Обсуждение со многими участниками можно провести по телефону (телеконференция), воспользовавшись услугой, предоставляемой телефонной компанией. Способ окажется полезен как в рамках крупной компании, где ценят время каждого человека, так и при привлечении к дискуссии участников, находящихся в разных регионах страны и мира.

Другим вариантом, позволяющим сэкономить время людям, которым для участия в собрании пришлось бы совершить долгую поездку, является видеоконференция. При ее проведении участники могут воочию видеть друг друга. Вы можете организовать видеосвязь прямо из офиса своей компании либо воспользоваться централизованным узлом связи местной телефонной компании.

Для дальней связи используйте возможности компьютеров. Располагая модемом, выходом в Интернет и необходимым программным обеспечением, вы можете беседовать с людьми в любой части света, набирая собственные сообщения на клавиатуре и получая на экран монитора немедленные ответы вашего корреспондента.



Для экономии времени и поддержания динамичного ритма информационного обмена все участники дистанционного общения должны готовиться к нему так же, как если бы речь шла об очном собрании или совещании. То же знание относящихся к делу документов, то же наличие под рукой всех необходимых материалов, избрание председателя и секретаря. При организации конференции учитывайте возможную разницу во времени и начинайте собрание вовремя. Особое значение при дистанционном общении приобретает четкое следование повестке дня, учитывая стоимость использования коммуникационных линий и систем.

Делегируйте представителя

Не ходите на собрания, если имеете возможность посылать вместо себя кого-то другого. Лучшим кандидатом будет должным образом подготовленный сотрудник. Он проинформирует вас об итогах собрания в удобное для вас время, и вы сможете в спокойной обстановке принять собственные решения.

Отказ сотрудникам в участии в собраниях будет с вашей стороны актом превышения полномочий, проявлением пренебрежения менеджерскими обязанностями. Людям необходимо набираться опыта, совершенствовать профессиональное мастерство, да и вам нужен персонал, способный действовать самостоятельно и с успехом справляться с самыми различными ситуациями. Чем большими полномочиями вы наделяете сотрудников, тем большую компетентность они приобретают и тем более продуктивной становится ваша совместная работа (см. главу 10).

Максимально задействуйте способности и таланты персонала. Фрэнсис отметила, что Энни, ее лич-



ный помощник по работе в бюро по трудоустройству, обладает прекрасными навыками общения и ведения подробных записей. После предварительной подготовки Фрэнсис доверила Энни участие в собрании менеджеров, обслуживающих соседний регион. Энни полностью справилась с поручением и теперь представляет Фрэнсис чуть ли не на всех собраниях и совещаниях. Фрэнсис может полностью положиться на Энни в изложении на собрании своей собственной позиции и в подготовке сжатого и точного отчета об этом мероприятии. В итоге Фрэнсис экономит массу времени, а Энни имеет возможность набраться опыта и теперь является реальным кандидатом на должность младшего менеджера.

Организация собраний

Совершенствуя порядок проведения собраний, можно сократить их длительность и повысить продуктивность. Если организация собраний не ваша прерогатива, вы можете, по крайней мере, вносить собственные рационализаторские предложения. Что касается собраний, которые входят в вашу сферу ответственности, то вы сможете сделать их более эффективными, воспользовавшись предлагаемыми в этой главе идеями и советами.

Для чего проводится собрание?

Собрание не будет эффективным, если все его участники не имеют четкого представления о цели его проведения. Прежде чем созывать собрание, уясните для себя, чего хотите с его помощью добиться. Обычно итогом собрания становится выра-



ботка некоего плана действий. Имейте представление о том, что намерены предложить участникам к его исходу. Собираетесь ли просить их сделать что-то конкретное? Хотите ли предложить поразмыслить и представить собственные предложения по поводу темы собрания? Потребуете ли представить отчеты? Подготовиться к выступлению на следующем собрании? Если вы являетесь рядовым участником собрания, с самого начала выясните, для чего оно организовано; если разговор начинает уходить в сторону, напомните присутствующим о цели сбора и направьте дискуссию в нужное русло.

Какой бы ни была цель проводимого вами собрания, вы должны постоянно о ней помнить. Кроме того, о цели должны быть заранее уведомлены все участники, о ней же должно быть еще раз объявлено в самом начале собрания с четким изложением ожиданий по поводу его итогов и вклада присутствующих в его ход. Ни у кого из участников не должно быть ни малейшего повода заявлять о своей неосведомленности по части намерений организаторов.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Определите для себя три цели в отношении любого собрания.

Повестка дня

Повестка дня обеспечивает ход собрания по намеченному руслу, работу мысли присутствующих в нужном направлении. Воздерживайтесь от желания привнести в работу собрания что-то из того, что вдруг приходит вам в голову по ходу дела. Повестку



дня формулируйте предельно лаконично, однако с включением в нее всего, что необходимо. При этом исключите из повестки все, что можно решить в другом месте и другими средствами. К примеру, если надо ознакомить сотрудников с содержанием документа, заранее разошлите участникам будущего собрания копии, сопроводив указанием ознакомиться с документом до начала собрания. Некоторые информационные материалы можно «пустить по кругу» с приложением списка лиц, которых информация касается, и инструкцией по прочтении сделать отметку и передать следующему.

Повестка дня должна быть разослана заранее, чтобы все имели возможность включить собрание в свой рабочий график и подготовиться к нему. Все пункты повестки должны быть ориентированы на достижение конечной цели собрания. Если кто-то хочет дополнить повестку собственными пунктами, соглашайтесь, только если пункты вписываются в общую канву. Если люди обеспокоены тем, что их мнение не будет учтено, встретьтесь с ними отдельно и выясните суть их позиции.

Правильно разработанная повестка дня отвечает следующим требованиям:

- ◆ четко устанавливает регламент проведения собрания (порядок выступлений, их продолжительность и т. д.);
- ◆ содержит информацию о месте и времени проведения собрания с поименным списком участников (для заседания);
- ◆ содержит ссылки на вопросы прошлых собраний, имеющие отношение к нынешней повестке;
- ◆ содержит перечень тем для обсуждения и указание цели проведения;



- ◆ называет докладчиков по каждому пункту повестки или тех, кто будет направлять дискуссию по каждому из пунктов;
- ◆ содержит перечень пунктов повестки в порядке их рассмотрения;
- ◆ содержит указание на точное время начала и завершения собрания.

Ведение собрания

От председательствующего во многом зависит, пройдет ли собрание с успехом или закончится провалом. Если эта функция возложена на вас, действуйте твердо и эффективно. Если же вы просто участник собрания, оказывайте председателю содействие в том, чтобы собрание проходило в русле намеченных тем и в рамках установленного времени.

Председателем собрания должен быть человек, устраивающий других участников и пользующийся их уважением. Понятно, что он должен являться на собрание вовремя и четко соблюдать порядок его ведения. Кроме того, председательствующий должен заранее подготовиться к собранию, чтобы со знанием дела направлять дискуссию и подвести собрание к принятию конкретных решений. Председатель должен представить всех присутствующих, дать каждому возможность высказаться и в то же время требовать следования повестке дня и соблюдения регламента выступлений. Он же должен обеспечить регистрацию достигнутых договоренностей и принятых решений, а также контроль за их последующим исполнением. В конце собрания председательствующий подводит итог дискуссии и своевременно завершает работу собрания.



Вести собрание — дело непростое, но вам следует по возможности раз-другой попробовать себя в этой роли. В результате вы не только осознаете всю сложность ведения и своевременного завершения собраний, но и приобретете опыт, как избегать превращения собраний в чрезвычайно времяпоглощающие мероприятия.

Временные рамки

Если собрание затягивается, значит, вы не обеспечиваете соблюдения временных ограничений, соблюдения утвержденной повестки, что необходимо для полного контроля над ходом собрания. Все участники с удовольствием высказывают свое мнение, и хороший председательствующий каждому предоставит эту возможность. Но некоторые люди имеют склонность повторяться или отклоняться от темы дискуссии. Вежливо пресекайте чрезмерные высказывания. Перед началом собрания напомним о времени его окончания и о максимальной продолжительности выступления каждого из участников. Если присутствующие выражают недовольство жестким регламентом, напомним, во сколько собрание обходится компании, скажите, что лично вы предпочли бы посвятить его более продуктивным видам работы.

Действие и еще раз действие

Основной целью организуемого вами собрания должна стать выработка того или иного плана действий. Одной из первых задач следующего собрания становится выяснение того, какие из запланированных действий были выполнены. Ведите контрольную



ведомость учета достигнутого прогресса. Запрашивайте у участников промежуточные результаты работы в период между собраниями. Ставьте себе целью обеспечить максимально полное исполнение ранее принятых решений до созыва очередного собрания.

Время и место

Умело выбирайте время и место проведения собрания. Неразумно настаивать на обязательном присутствии: ведь большинство участников должны в это время быть заняты другим и кому-то, возможно, прийти не удастся. Проводя собрание в неурочное время, например до начала рабочего дня, и зная, что людям предстоит затратить лишние усилия для своевременного прибытия, вы рискуете увидеть их перед собой возмущенными, усталыми и не настроенными на активную работу. Выберите время, когда большинство приглашенных действительно смогут присутствовать. Заранее объявите о предполагаемом времени проведения собрания, с тем чтобы иметь возможность откорректировать его, если большинство не сможет присутствовать, и чтобы люди смогли так организовать свой рабочий график, чтобы освободить время.

Убедитесь, что выбрали для собрания подходящее место. Если место выбрано неудачно и людям будет сложно до него добраться, то вы недосчитаетесь многих приглашенных. Не годятся холодные и неуютные помещения. Если выбор места невелик, то, по крайней мере, сделайте так, чтобы помещение было незапущенным, теплым и хорошо проветриваемым. Максимально его благоустройте и позаботьтесь о наличии большого стола. Подготовьте основные атрибуты заседаний: ручки, карандаши,



бумагу, стаканы, воду, а возможно, и чай, кофе, прохладительные напитки и легкие закуски.

Перерыв

Большинство людей любят перерывы, так как можно немного отдохнуть. Запланируйте один-два коротких перерыва по несколько минут, этого будет вполне достаточно. Перекусить можно в процессе работы. Заботливый председатель сделает присутствующим соответствующее предложение, только проследите, чтобы трапеза не слишком затянулась. Более продолжительные перерывы имеют тенденцию превращаться в самостоятельное мероприятие, после которого вернуть людей к работе непросто. Будьте дисциплинированным участником собрания, не пытайтесь растянуть короткий перерыв и вовемя занимайте свое место.

«Разное»

Переход к этому пункту повестки дня часто означает начало самой неэффективной с точки зрения использования времени фазы собрания. Вы можете энергично этап за этапом продвигаться к успешному завершению работы и в последний момент обнаружить, что участники решили в полной мере воспользоваться возможностью высказаться наконец о чем-то своем, не связанном с темой собрания.

В большинстве случаев наличие этого пункта повестки не обязательно. Если бы в нем содержалось нечто важное, то вопрос заслуживал бы включения в основную повестку. Обычно все его содержание может быть изложено в форме служебных записок, высказано в ходе телефонных разговоров,



рассмотрено иным образом или вообще проигнорировано. Исходя из этого, опытный председатель максимально ограничит дискуссию по «разному» поводу.

Если пункт все же признается необходимым, не делайте его последним в повестке, иначе вероятность затягивания собрания неизмеримо возрастает. Пусть он значится в повестке первым и будет ограничен, скажем, десятью минутами. В этом случае лимит времени будет налицо при очевидной необходимости поскорее переходить к основной теме собрания.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Объявите заранее, какие именно вопросы можно поднимать при переходе к пункту повестки «Разное».

Нейтрализация отвлекающих моментов

Собрания длятся значительно дольше, если их ход постоянно по тем или иным причинам прерывается. Лучший способ борьбы с отвлекающими моментами — заблаговременная их профилактика. Примите следующие меры:

- ❖ поручите секретарю самой разбираться с телефонными звонками и посетителями;
- ❖ заранее сделайте обязательные звонки и перенесите запланированные визиты;
- ❖ предупредите потенциальных посетителей о том, что будете заняты;
- ❖ имейте план действий на случай непредвиденных обстоятельств с привлечением своих сотрудников.



Если вас все же отвлекут в ходе собрания, немедленно направьте человека к секретарю или к уполномоченному сотруднику. Поручите кому-то из персонала заниматься во время вашего отсутствия всеми делами.

Отдача

Нет смысла проводить собрания, если вы не следите за реализацией принятых на них решений. Если был утвержден план конкретных действий, проследите, чтобы их действительно выполняли.

Итог каждого собрания должен принимать форму перечня дел к выполнению, и каждый участник должен иметь его копию с помеченными пунктами личной ответственности. Для всякого действия должен быть установлен срок. Ход выполнения возложенных по результатам собрания обязанностей вам следует проконтролировать уже вскоре после окончания собрания. Дайте людям несколько дней на то, чтобы приступить к работе, а затем проверьте достигнутый результат. Если за дело и не принимались или испытывают значительные трудности, выясните, в чем загвоздка. Возможно, в недостаточности информации? Следует ли дать кого-то в помощь? Нуждается ли человек в совете? Проясните эти вопросы спустя несколько дней, чтобы понять, все ли идет по намеченному плану.

График контроля может быть скоординирован с установленными на собрании сроками исполнения промежуточных этапов работ. Удостоверьтесь в том, что каждый человек знает о действиях, предпринимаемых другими, и понимает, как они будут влиять



на его собственную работу и что реализация общего плана зависит от эффективности его частных усилий.

Кто чем будет заниматься и когда?

Подготовить план действий — это еще не все. Вы должны четко представлять, кто чем будет заниматься и к какому сроку выполнит свою часть работы. Если каким-то людям предстоит действовать совместно, убедитесь, что они встретились, договорились о распределении обязанностей и согласовали свои действия. Регулярно отслеживайте эти вопросы.

Контроль прогресса в достижении соглашения

Если цель совещания состоит в достижении соглашения между сторонами сделки, вы должны обеспечить всемерную помощь в продвижении переговоров. Если возникают какие-либо проблемы, разрешать их необходимо незамедлительно, с тем чтобы процесс развивался без задержек.

Конференции и лекции

Строго говоря, конференции и лекции собраниями не являются, они предоставляют людям со сходным родом деятельности возможность встретиться и получить дополнительную информацию. И тем не менее подобные мероприятия могут тратить ваше время не меньше собраний, и вам следует это учитывать.



Прежде чем принять приглашение на конференцию или лекцию, решите, будут ли они полезными для вас и для других. Если интерес представляет выступление лишь одного-двух докладчиков, попросите выслать текст их докладов. Если вас просят сделать доклад, но это либо не пойдет на пользу вашей репутации, либо не будет вам интересно, предложите текст своей лекции для письменных материалов конференции. Если же мероприятие вызывает у вас интерес и, по всей вероятности, принесет пользу участникам, но вы ограничены во времени и сами присутствовать не можете, пошлите кого-то из своих сотрудников либо отправляйтесь сами, но только на один день.

Постарайтесь извлечь из участия в конференции максимальную пользу, внимательно выслушивая сообщения, напрямую относящиеся к вашей работе. Не забудьте взять распечатку выступлений и делайте собственные записи. Если намерены продолжить общение с участниками, попросите их визитки и на обороте сделайте несколько пометок о самом человеке, его профессиональных достоинствах. Разместите визитки в картотеке, как только вернетесь в офис.

Оценка полезности собраний

С регулярной периодичностью — скажем, через каждые полгода — оценивайте реальную необходимость собраний, в работе которых участвуете. Если собрания или совещания конкретного типа утратили для вас свою актуальность или обычные пункты их повестки можно отработать иными способами, откажитесь от их дальнейшего посещения. Но веро-



отно, существуют собрания, присутствовать на которых вам приходится по настоянию босса. Тут уж ничего не поделаешь, разве что вам удастся убедить его в возможности не столь частого их проведения. Что касается других собраний, то вместо вас на них могут ходить ваши сотрудники. Постоянно оценивайте собрания с точки зрения их полезности и при наличии малейших сомнений отсеивайте одно за другим. В итоге вы сэкономите массу времени.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Отказывайтесь от организации собраний, избегайте участия в них, поручайте другим представлять вас.
2. Подумайте об альтернативных формах проведения собраний.
3. Имейте четкое представление о целях, которые ставите перед собранием.
4. Подобно всему, собрание должно иметь начало, середину и конец.
5. По возможности приобретите опыт ведения собрания.
6. Не ходите на собрания, если вам нечего сказать.
7. Каждое собрание должно иметь своим результатом конкретные действия.
8. Ход осуществления этих действий должен отслеживаться.
9. Заранее ознакомьтесь с материалами к предстоящему собранию.
10. Не опаздывайте!



Резюме

Собрания способны отнимать колоссальное количество времени. Многие из них бесполезны или бездарно организованы. Не посещайте собраний в отсутствие насущной необходимости — поручайте участие другим, откажитесь вовсе, сократите присутствие. Перед собранием должны быть поставлены ясные цели, оно должно быть тщательно спланировано. Опытный председатель и умело составленная повестка способны заставить участников придерживаться предмета обсуждения. Должно быть установлено и строго соблюдено время начала и завершения собрания. Помогайте председателю удерживать дискуссию в русле обсуждаемой темы. По возможности используйте другие формы проведения собраний, например посредством телефонной или видеоконференции. Информацию можно доводить и получать без собраний и совещаний.

10

ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАБОТЫ

В главе разъясняется, как сделать, чтобы вашу работу выполняли другие. В ней демонстрируется, как наделение полномочиями персонала не только высвободит ваше время, но и сделает более продуктивной работу всех. Закончив чтение главы, вы будете чувствовать себя более уверенно в отношении делегирования работы и выбора для этого верных кандидатов из числа ваших сотрудников.

Не пытайтесь все делать сами

Не из тех ли вы людей, кто не может доверить никому другому выполнение работы? Некоторые люди не выносят, когда кто-то помогает им что-либо делать. Они просто не верят, что другие способны справиться с работой не хуже их. Не удивительно, что в итоге такие люди испытывают чувство подавленности и безысходности, жалуются на перегруженность работой. А между тем виноваты в этом они сами. Если бы они научились делегировать, у них появилось бы гораздо больше времени на все. Научиться этому можно, а значит, можно сэкономить для себя большое количество времени.



Зачем делегировать?

Делегирование имеет и другие преимущества, помимо экономии времени и высвобождения вас для работы над задачами, высоко котирующимися в вашей системе приоритетов и выполнение которых в большей степени выгодно для компании. При эффективной передаче полномочий персонал приобретает более высокую квалификацию и приверженность делу. Практика делегирования будет способствовать успешной работе вашей команды, отдела и компании в целом. В ней же проявится уровень вашего мастерства как менеджера — лишний козырь в пользу дальнейшего продвижения по службе.

Эффективное делегирование означает, что хотя решения принимаются на более низком уровне сложившегося порядка подчинения, они принимаются ближе к уровню возникновения проблем и выполнения работ. Ваш персонал часто гораздо лучше вас понимает, что именно следует предпринять. Это, в частности, означает, что он может разрешить проблему более оперативно, а возможно, и лучше. В итоге растут престиж и авторитет, как ваш, так и подчиненных.

Таким образом, через делегирование вы можете сберечь время для более важной работы и повысить эффективность и моральный дух персонала. Так что же вас останавливает?

Что происходит при отсутствии делегирования?

Если вы не делегируете работу, когда это возможно и уместно, вы увеличиваете тяжесть собствен-



ного бремени. Ваш персонал лишается полномочий, чувства ответственности и информации, необходимых для принятия самостоятельных решений. Он не обладает уверенностью в своих силах и не способен конструктивно воспринимать критику в свой адрес. В итоге подчиненные всякий раз будут пытаться консультироваться с вами по максимально широкому кругу вопросов. Это означает, что вас захлестнет вал отвлекающих моментов и помех собственной работе. Чтобы только сократить поток желающих вас видеть и слышать, вы, скорее всего, станете обещать, что разберетесь с вопросом или проблемой, и в итоге будете выполнять и свою собственную работу, и работу ваших подчиненных. Вы будете задыхаться от нехватки времени, а персонал будет сидеть без дела. Все закончится тем, что персонал будет следить, обеспечиваете ли вы прогресс в работе, которую он сам должен был выполнить.

Хэрриет, добросовестный менеджер среднего звена в компании по производству одежды, не верила в преимущества делегирования работы. Она не верила, что кто-то другой способен выполнить работу на уровне ее собственных, крайне высоких и строгих, требований. Ее подчиненные были этим обижены и деморализованы, а рабочий день Хэрриет постоянно прерывался обращениями сотрудников, желавших узнать ее мнение по поводу самых малозначительных вопросов, с которыми вполне могли бы разобраться сами. Только после того, как Хэрриет не обеспечила в срок выполнение одного заказа и в итоге компания лишилась крупного контракта, она серьезно задумалась над практикой делегирования.

Одного этого примера вполне достаточно, чтобы убедить вас в том, что делегирование полномо-



чий не только полезно, но и необходимо, если вы намерены хорошо выполнять собственную работу.

Что такое делегирование?

Делегировать не означает поручить сотрудникам что-то сделать и потом стоять у них над душой в процессе выполнения работы или постоянно переживать о том, как у них идут дела. Делегирование означает предоставление персоналу полномочий и свободы действий в выполнении задания, которое обычно вы выполняете сами.

Существует несколько уровней делегирования. Вы можете:

- ◆ делегировать часть своей функции;
- ◆ делегировать функцию полностью;
- ◆ делегировать выполнение работы, но по-прежнему самому принимать ключевые решения;
- ◆ делегировать, но требовать частого отчета о ходе выполнения работы;
- ◆ делегировать и потребовать отчета только по завершении работы.

Кроме того, вы можете делегировать только полномочия или только ответственность либо и то и другое. Вы можете поручить человеку выполнение работы, но признавать за собой ответственность за результат. Либо вы можете возложить ответственность на исполнителя, но сохранить за собой право решать, как работа будет выполняться. Еще один вариант — делегировать и полномочия, и ответственность.

В идеале вы должны обладать способностью делегировать необходимые для выполнения задания



полномочия с тем, чтобы исполнитель мог сам принимать решения в отношении оптимальных способов выполнения работы. Также следует делегировать определенную долю ответственности — если работа выполнена плохо, человеку следует указать на причины и потребовать исправления. Однако конечная ответственность за то, что делает ваш персонал, всегда лежит на вас. Делать так, чтобы ваша работа была выполнена наилучшим образом, — это ваша обязанность. Успех выполнения возможен, если вы делегируете интересные и ответственные задания, поскольку в этом случае люди будут испытывать гордость за ту честь, что им оказана, и сделают все, чтобы оказаться на высоте.

Понятно, что вы не станете делегировать работу, не будучи уверенным, что персонал обладает необходимой подготовкой. Но, поручив часть своих функций, вы получаете возможность обратиться к работе, за которую вам платят и которая удастся вам лучше всего.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Спросите у людей, что, по их мнению, необходимо для успешного выполнения задания, а затем обеспечьте их этим.

Что делегировать

Делегировать следует те задания и функции, избавление от которых сэкономит вам наибольшее количество времени. Это вещи, которые ваш персонал или сторонние эксперты смогут выполнять лучше, быстрее и дешевле, чем вы. Не перепоручайте



работу бессистемно. Доверяйте сотрудникам работу, которая их заинтересует и вдохновит, станет элементом дополнительной профессиональной подготовки. Очевидно, что вам не удастся всякий раз предлагать интересную работу, но старайтесь поручить то, что подчиненные будут воспринимать как дело, имеющее непосредственное отношение к их собственной работе и профессиональной карьере.

Чего делегировать не следует

Вы не должны делегировать задания, которые относятся к сфере вашей исключительной компетенции и которые были вам поручены для личного исполнения. Не следует поручать общее руководство деятельностью вашей команды и конечную ответственность за ее работу. На вас, и только на вас лежит ответственность за подбор, подготовку и оценку работы подчиненных, как и забота об их продвижении по службе, поощрении и поддержании дисциплины (и, как уже говорилось ранее, не скупитесь на похвалу).

Наделяйте персонал полномочиями

В полной мере используйте потенциал персонала, сколь бы многочисленным он ни был. Люди являются наиболее ценным инструментом управления временем. Чувствуя доверие с вашей стороны, обладая необходимой подготовкой и будучи должным образом проинструктированными, они могут освободить вас от значительной части работы. Речь идет не о чрезмерной их загрузке, а о наделении большей свободой в принятии самостоятельных ре-



шений, о возможности выполнять работу без неотступного контроля с вашей стороны.

Многие сотрудники остро ощущают свою недооцененность и невостребованность. Они с полной самоотдачей выполняют рутинную работу, но лишены шанса в полной мере себя проявить. Работа теряет в их глазах интерес. Возлагая на людей большую ответственность, вы позволяете им чувствовать себя более значительными, испытывать большую заинтересованность в работе. Вы должны готовить весь свой персонал к восхождению на последующие ступеньки иерархической лестницы. Недаром говорят, что первоклассные менеджеры имеют первоклассный персонал, а второсортные менеджеры имеют третьесортный персонал. Если хотите быть лучшим, сделайте так, чтобы ваш персонал был лучшим.

Если со временем сотрудники смогут выполнять вашу работу, радуйтесь этому. Они избавят вас от значительной части нагрузки и подготовят себе замену, прежде чем двинутся дальше и выше.

Кому делегировать

В интересах дела не делегируйте его первому, кто попадется вам на глаза. Если хотите получить выигрыш во времени, делегируйте людям, в способности которых хорошо выполнить работу уверены и деятельность которых после должной подготовки с вашей стороны не будет требовать постоянного к себе внимания.

Подберите человека, которому доверяете и который проявляет то же отношение к работе, что и вы. Каждый обладает собственным объемом навы-



ков и опыта, а потому выберите того, чьи качества и потенциал соответствуют характеру задания, которое вы намерены делегировать. Кто-то из сотрудников располагает специальными знаниями или талантами, а потому передайте им работу, при выполнении которой они смогут в полной мере задействовать свои особые качества. Возможно также, что вы испытываете необходимость в делегировании своим коллегам или даже боссу. Если уверены, что именно они лучшие кандидаты в исполнители, объясните им, почему требуются именно их способности, и убедите в необходимости выполнения работы.

Моника, эксперт по компьютерным технологиям, не смущаясь, попросила своего босса Филиппа взять на себя подготовку одного из разделов ее отчета. Филипп только что был удостоен отраслевой премии за техническое изобретение, имеющее отношение к теме отчета. Он не только совершенно очевидно мог написать раздел лучше, чем кто бы то ни было, но и в самом деле был польщен предложением сотрудницы.

Однако не делегируйте работу тем, кто просто не способен ее выполнить. Существует тонкая грань между работой, которая будет восприниматься человеком как вызов его компетенции, и работой, которая ему не по зубам. Если вы не сможете совместить характер работы со способностями ее исполнителя, человеку угрожает стресс от сознания невозможности выполнить поручение на уровне предъявляемых требований.

Сторонние эксперты

Возможно, вам понадобится передать осуществление каких-то своих функций сторонним специа-



листам. Пусть вас это не смущает, если в итоге будет экономиться ваше время и операция окажется экономически эффективной. Работа стороннего эксперта должна окупаться, а потому, прежде чем требовать предоставления регулярных отчетов о достигнутых результатах, ознакомьтесь с планом предстоящей работы с указанием возможных сроков ее выполнения и стоимости услуг.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Решив воспользоваться помощью сторонних экспертов, запросите пооперационную смету от трех разных специалистов. Имейте в виду, что то, что дешево, не всегда лучше для дела.

Обучение ради обретения уверенности в своих силах

Прежде чем что-то поручать людям, объясните им, чего вы от них хотите. Если возлагаете на них дополнительную ответственность, объясните, почему это делаете.

От вас требуется, чтобы люди четко представляли себе, как достичь желаемых целей. Что-то вы сможете объяснить сами, в отношении других аспектов люди должны получить специальную подготовку. Подготовка может состоять либо в простом приглашении достаточно опытного человека, который сможет показать, что и как следует делать, либо в предоставлении возможности пройти специальное обучение, будь то в стенах компании или вне ее. Сколь бы малым или значительным ни был объем необходимого обучения,



вы должны удовлетворить потребность в нем кандидатов на выполнение задания.

Если заинтересованы, чтобы исполнители принимали больше самостоятельных решений, то их нужно обеспечить достаточным объемом информации. Позаботьтесь об этом. Установите критерии согласования решений с вами и полностью самостоятельной их реализации. Люди должны отчетливо сознавать рамки своей новой компетенции.

Установите ясные границы делегируемых функций, с тем чтобы люди точно знали, каким объемом полномочий и ответственности они наделены, в каких случаях и в какой форме вы намерены вмешиваться в их работу. Поощряйте самостоятельность, но однозначно дайте понять о необходимости соблюдения определенных норм и стандартов. В процессе реализации задания будьте последовательны в своих требованиях по поводу того, что, как и когда должно делаться.

Когда делегируете выполнение задания, обеспечьте исполнителя всей имеющейся информацией по данному вопросу, чтобы с началом работы ему не пришлось столкнуться с неожиданными сюрпризами. Раз уж вы возлагаете на членов своей команды ответственность за тот или иной проект, то обеспечьте их всей необходимой информацией.

Когда делегировать

Делегируйте всякий раз, когда вам необходимо сэкономить время. По возможности делегируйте конкретным людям самостоятельные участки работы, чтобы в их руках были все рычаги управления.



Без крайней необходимости не делегируйте в самый последний момент. Отводите достаточно времени на обучение, консультации, дайте человеку возможность вникнуть в суть предстоящей работы.

Однако и не взваливайте на него разом целый проект, пока он не наберется достаточно опыта, чтобы справиться с таким делом. Сначала делегируйте небольшие задания и постепенно увеличивайте нагрузку либо делегируйте работу этап за этапом. Не торопите, дайте время разобраться с работой и приступить к ней. Позже, с приобретением большего опыта, люди смогут при необходимости работать гораздо быстрее.

Возможно, вам покажется, что подготовка человека к выполнению работы, которой обычно вы занимаетесь сами, последующее консультирование будут отнимать у вас слишком много времени. Однако начальные затраты времени окупятся, и по мере того, как персонал будет обретать все большую уверенность в своих силах, набираться опыта, времени на контроль и наставничество будет уходить у вас все меньше и меньше.

Делегируйте ответы на телефонные звонки

Начните с делегирования работы на телефоне, с которой персонал может справиться не хуже вас. У каждого сотрудника должны иметься карточки регистрации входящих звонков, о чем в деталях говорится в главе 8. Поощряйте людей к ведению полных записей и, по возможности, к самостоятельному решению вопросов. Дайте указания по поводу звонков, которые должны немедленно доходить до



вас, — например, от босса, вашей матери, букмекера. С остальными же сотрудники могут разбираться сами, переключая абонентов на вас, только когда это действительно необходимо.

При частом возникновении однотипных вопросов специального характера разрешение их может быть делегировано конкретному сотруднику, или же сотрудники могут заниматься ими попеременно. Если ваш штат не настолько многочислен, чтобы вы могли поручить кому-то постоянно отвечать на звонки, пусть этим занимается каждый из сотрудников в течение некоторого времени в неделю, давая тем самым возможность остальным спокойно делать их обычную работу.

Доверьте персоналу разрешение проблем

Представители вашего персонала, вероятно, полны идей насчет возможных способов решения конкретных проблем. Дайте людям высказаться и затем позвольте действовать. Ответственность в конечном итоге по-прежнему будет лежать на вас, но персонал должен уметь справляться с каждодневными рабочими проблемами. Как правило, лучше всего разбираться с проблемами удастся тем, кто сталкивается с ними непосредственно. Потому позвольте людям разрешать столько проблем, сколько они чувствуют себя в силах решить. По мере обретения уверенности в себе они смогут справляться со все более сложными проблемами. Они уже не будут выбивать людей из колеи, а только еще больше будут укреплять их веру в собственные возможности.



Письма

Большинство работников должны быть в состоянии самостоятельно справляться с основным потоком корреспонденции. Если вы даете сотрудникам возможность решать большую часть возникающих проблем, то они смогут отвечать и на поступающие в офис письма.

Людей следует поощрять к внимательному изучению содержания посланий и адекватному ответу на них, нацеленности на отслеживание предполагаемых результатов и последствий переписки. В итоге вы будете избавлены от значительной части бумажной работы, поскольку она будет уже сделана вашими сотрудниками.

Стандартизация ответов

Вы можете помочь своему персоналу путем подготовки образцов стандартных ответов. Многие звонки и письма будут касаться одних и тех же вопросов. Попросите сотрудников (и делайте это сами) в течение двух недель вести учет тематики устных и письменных обращений, которые в значительной части могут содержать, например, запросы об информации, требования о высылке коммерческого предложения, данные из отдела продаж и т. д. Составьте сводный список тем и разработайте набор типовых ответов, как письменных, так и устных.

Естественно, что в отношении ответов по телефону могут быть даны рекомендации только самого общего характера, к примеру, на просьбу выслать информационные материалы отвечать, что будет выслан последний каталог. С письмами сложнее, и следует согласовать с сотрудниками либо их пол-



ную стандартную форму, либо формулировки отдельных абзацев. В каждом конкретном случае допускается внесение в текст незначительных изменений. Образцы писем могут храниться в памяти компьютеров сотрудников с тем, чтобы всегда можно было при ответе обратиться к ним и внести некоторые поправки либо обратиться к отдельным заранее подготовленным абзацам с размещением их в тексте собственного письма.

Не со всеми звонками и письмами удастся работать таким образом, но вы будете удивлены тем, как часто стандартные заготовки будут использоваться. Прибегая к стандартным приемам, вы существенно экономите и собственное время, и время персонала. Давая секретарю указания по поводу содержания письма, гораздо проще назвать номера шаблонов, которые следует включить в текст, и надиктовать несколько отдельных предложений.

Когда возможно, делегируйте крупные задания

Не подумайте, что целесообразно лишь делегирование рутинных и малозначительных операций. Вовсе нет. Это относится и к крупным заданиям. Правда, в таком случае потребуется несколько больше усилий с вашей стороны. Персонал следует должным образом проинструктировать и впоследствии регулярно проявлять внимание к исполнителям, подбадривать и помогать. Это не означает, что вам нужно будет поминутно указывать людям, что и как делать, но периодически запрашивать информацию о ходе работ и выявлять проблемы до того, как они начнут приобретать критический характер, безусловно, придется. Но даже при таком уровне надзора



и опеки времени у вас появится больше, что позволит сосредоточить дополнительные усилия на решении других задач.

Не делегируйте, только чтобы избавиться от докучных обязанностей

Вам может показаться заманчивой идея делегирования скучной, рутинной работы — будь то крупной или мелкой — в надежде получить возможность заниматься только тем, что действительно интересно. Но если вы не будете снабжать персонал интересной работой, со временем люди утратят энтузиазм и вы ясно почувствуете в их отношении к вам обиду и едва сдерживаемое возмущение. Кроме того, сотрудники не будут прогрессировать в своих профессиональных навыках, что лишит вас их эффективной поддержки при решении наиболее сложных задач.

Доверяя персоналу наряду с рутинными операциями максимальное количество интересных заданий, вы по справедливости распределите работу, и люди будут чувствовать себя полноценными членами вашей команды. Они начнут снабжать вас свежими идеями, и все вы будете работать сообща. Когда же придется заниматься скучными или рутинными делами, люди, сознавая, что вы отнюдь не пытаетесь приберечь самое интересное для себя, будут браться за такие дела с большей охотой.

Не поступайте так

Делегирование утратит свой изначальный смысл, если вы будете постоянно маячить за спиной ис-



полнителя, подсказывая ему, что нужно делать. Вы должны со всей тщательностью заранее его подготовить к предстоящей работе, а затем оставить в покое и позволить работать самостоятельно. Вам потребуются регулярные отчеты о ходе работ, вы должны будете находиться в пределах досягаемости на случай возникновения любых проблем, но в целом следует предоставить человеку свободу действий вплоть до момента окончательного решения задачи. В конце концов, смысл делегирования заключается в экономии вашего времени для возможности заняться другими делами. Вам не достичь этой цели, если вы постоянно будете пытаться контролировать работу персонала.

Кроме того, если вы будете все время стоять у людей над душой, то лишите их веры в свои силы и будете демонстрировать свое к ним недоверие. Дайте людям почувствовать ответственность за порученное дело, покажите, что верите в их способность справиться с ним, и будете приятно удивлены результатом. Облеченный полномочиями персонал чувствует, что его ценят, и продуктивность его работы от этого только возрастет. Люди найдут собственные способы экономии времени и усилий, что скажется и на вас. Так позвольте им добиться собственного успеха.

Помощь и вспомогательные ресурсы

Персонал необходимо должным образом подготовить к осуществлению функций, которые вы намерены ему доверить. Убедитесь, что люди имеют свободный доступ к необходимой помощи и вспомогательным средствам и ресурсам. Понадобиться же им может следующее:



- ◇ оборудование,
- ◇ информация,
- ◇ помощники,
- ◇ средства коммуникации,
- ◇ обучение,
- ◇ консультации,
- ◇ стандартные процедуры,
- ◇ кто-то, к кому можно будет обратиться в сложной ситуации.

Было бы несправедливо и жестоко бросать людей в бой, не обеспечив всем необходимым для победы. Решить соответствующие вопросы нужно до начала работы, чтобы не пришлось пересматривать сроки ее выполнения из-за отсутствия помощи или ресурсов. Помогите людям следующими своими действиями:

- ◇ согласуйте цели;
- ◇ делегируйте работу заблаговременно;
- ◇ хвалите, если есть за что;
- ◇ контролируйте ход и подводите итоги выполнения работы;
- ◇ оценивайте;
- ◇ совместно производите любые изменения.

Согласуйте цели

Вещь, казалось бы, очевидная, но действительно ли вы ясно даете понять персоналу, чего от него ждете, когда поручаете какой-то участок работы? Если люди не имеют четкого представления о ваших замыслах, то вы рискуете получать неудовлетворительный результат.

Вы столь же четко должны установить сроки каждого этапа и работы в целом, чтобы люди мог-



ли скоординировать выполнение задания с собственной работой.

Доступно и полно объясните, что ожидаете увидеть как по завершении всей работы, так и при переходе от одного ее этапа к другому.

Процесс делегирования включает четыре этапа:

1. Подготовка.
2. Инструктирование.
3. Мониторинг.
4. Анализ.

Подготовка

Во-первых, вам предстоит подготовить почву для реализации того, что было задумано. Вы должны знать, что нужно будет сделать, и быть уверенным в том, что любая помощь и ресурсы, которые могут понадобиться, всегда будут наготове.

Инструктирование

Дайте ясно понять персоналу, чего вы хотите добиться и к какому сроку. Объясните людям, каким образом дело должно быть сделано. Убедитесь, что участники работы в полной мере поняли ваши инструкции.

Мониторинг

Абсолютно необходимо, чтобы работа выполнялась в соответствии с вашим замыслом и чтобы вы всегда могли быть на месте для разрешения любых серьезных проблем. Однако не посвящайте все свое время наблюдению за развитием проекта и, когда возможно, позволяйте персоналу действовать самостоятельно. В любом случае вам предстоит запраши-



вать регулярные отчеты о ходе работ, особенно это касается продолжительных проектов.

Анализ

После выполнения задания проанализируйте итоги с участвовавшими в работе сотрудниками. Поинтересуйтесь, с какими сложностями им приходилось сталкиваться, а что проходило гладко и без проблем. Внесите свои предложения и выслушайте предложения участников проекта. При обсуждении хода выполнения задания после его завершения вы более ясно сможете представить возможности своего персонала. Похвалите людей, если они того заслуживают.

Делегируйте работу заблаговременно

Если хотите, чтобы сотрудники смогли выполнить порученную работу, позаботьтесь о том, чтобы делегировать ее вовремя. Ваши действия будут расценены как несправедливые и пренебрежительные, если вы поручите выполнение работы в последний момент и персонал будет делать ее в авральном режиме, с ущербом для основных функций. В итоге работа не будет выполнена так, как вы ожидали, а люди вполне обоснованно будут чувствовать себя обманутыми и униженными.

Отведите достаточный срок для подготовки к заданию. Если для работы с письмами особой подготовки не требуется, то для эффективной работы над проектом может понадобиться неделя и больше.

Прислушайтесь к словам сотрудников, если они говорят о недостаточности времени на подготовку. В конце концов, им лучше знать, сколько времени



им необходимо, чтобы быть полностью готовыми к выполнению задания. С другой стороны, не позволяйте нерадивым тянуть с началом работ.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Заранее отведите время на подведение итогов и обобщение результатов выполнения работы.

Хвалите, если есть за что

Когда кто-то хвалил вашу работу, вы наверняка чувствовали себя польщенным, переполнялись гордостью и принимались за работу с удвоенным рвением. Время летело незаметно, поскольку похвала позволяла вам испытывать своего рода эйфорию. Позвольте и вашему персоналу ощутить ее. Не скупитесь на похвалу, когда люди хорошо работают. Они не просто ее заслуживают — похвала их вдохновит и дальше действовать в том же духе, продуктивность их труда будет только возрастать.

С другой стороны, без колебаний указывайте на то, что могло быть сделано лучше. Только делайте это в позитивной манере, чтобы люди чувствовали, что вы и с себя ответственности не снимаете.

Дерек, издатель, имел обыкновение принимать работу без особых комментариев. Однажды, будучи в добром расположении духа, он похвалил журналиста, подготовившего компетентный, хотя и невыдающийся материал. Результат был потрясающий. Человек почувствовал, что его усилия получили наконец признание. Возросла не только его производительность как автора — выросло и качество его



статей. Дерек явственно осознал, что похвала делает свое дело, и стал проявлять в этом отношении большую щедрость. Персонал отреагировал с энтузиазмом, и в итоге газета была удостоена национальной премии за профессионализм.

Если вам приходится работать с малоопытным персоналом, то имейте в виду, что он в еще большей степени нуждается в поощрении. Позже, когда профессионализм работников вырастет и они наберутся опыта, хвалите их, только когда действительно есть за что.

Не бойтесь хвалить. Будьте щедры, но искренни, и реакция неизменно будет позитивной.

Контролируйте ход и подводите итоги выполнения работы

При делегировании всякой работы вы должны наладить действие механизма мониторинга и консультирования в процессе ее выполнения. Обратная связь может осуществляться автоматически — в форме благодарности или претензий со стороны клиентов. Но в большинстве случаев без организации специальных мониторинговых мероприятий вы будете оставаться в неведении относительно происходящего, возможно, до тех самых пор, когда уже будет поздно предпринимать какие-либо корректирующие действия.

Плотность контроля будет зависеть от опытности персонала и объема делегированной ему ответственности.

Мониторинг может выражаться в простой проверке в конце каждого дня качества писем, оформляемых секретарем, пока вы не убедитесь, что она действительно может составлять их без ошибок и с



умелым использованием заранее согласованных стандартных формулировок. Что касается продолжительных проектов, то вы, вероятно, будете требовать от исполнителя регулярного предоставления письменных отчетов о ходе выполнения работ. Порой характер делегированного задания таков, что необходимо регулярное проведение собраний, будь то общих или в узком кругу, с целью обсуждения текущей ситуации.

Контроль может носить неформальный характер и выражаться в обыденных вопросах о состоянии дел, в приглашении на короткий разговор или в получении информации от других членов команды или клиентов. Не раздражайте людей откровенным пристальным наблюдением за их работой. Если хотите следить за их действиями, ненавязчиво интересуйтесь достигнутым прогрессом в ходе выполнения обычных для себя функций. Более официальный контроль может выражаться в проверке материалов работы, скажем оформленных писем или подготовленных докладов, в сборе и анализе статистических данных. В отношении важных проектов может быть установлена процедура представления регулярных официальных отчетов, письменных или устных, а также итогового отчета после окончания работ.

По завершении каждого проекта необходимо обсудить итоги работы с его участниками, отметить положительные моменты и вместе посмотреть, что можно было сделать лучше. Письменное оформление результатов обсуждения и согласование более совершенных подходов позволят в следующий раз добиться большей эффективности и избежать прежних ошибок. Не игнорируйте этот важный элемент де-



легирования. Времени на подведение итогов у вас уйдет не много, а польза в виде более совершенных методов работы будет ощутимой.

Оценка

Следует отвести время на серьезную оценку итогов каждого факта делегирования. Вы должны ответить самому себе на вопрос о том, правильно ли был выбран участок работ, тем ли людям он был поручен, был ли проект реализован с нормативным качеством и в срок.

Спросите себя, удалось ли достичь поставленных целей, вписался ли проект в рамки бюджета. Будьте честны перед собой в отношении качества и количества оказанной исполнителям помощи. Всегда ли ваша поддержка была эффективной и адекватной? Правильно ли разрешались проблемные ситуации? Насколько действенным оказался механизм контроля?

Серьезно поработав над оценкой процесса делегирования, вы сэкономите время за счет более эффективного распределения работ в будущем.

Совместно производите любые изменения

Не вносите изменения волевым решением, без обсуждения с персоналом. Ход выполнения работ был согласован с исполнителями заранее, а потому в принципе персоналу нужно предоставить возможность спокойно работать самостоятельно. Однако порой действительно приходится вносить изменения как в сам характер работ, так и в процесс их выполнения, либо необходимость изменений мо-



жет быть вызвана проблемами, с которыми приходится сталкиваться персоналу в ходе реализации проекта.

Независимо от причины изменений не навязывайте их, а вводите лишь после обсуждения с людьми. Персонал должен понимать, что его просят изменить и почему. Обсуждая предстоящие корректировки, вы доказываете их продуманность и разумность, подтверждаете готовность оказать персоналу необходимую поддержку.

Начинайте обсуждать предстоящие изменения, как только вам станет очевидна их неизбежность. Возможно, вам предстоит принять решение в отношении следующих моментов:

- ◆ пересмотр сроков и графика работ,
- ◆ внедрение новых методов работы,
- ◆ использование нового оборудования,
- ◆ организация дополнительного обучения и предоставление дополнительной помощи.

Не производите изменения ради изменений. У персонала могут быть наготове другие способы решения проблем, а потому прежде чем что-то менять, важно выслушать мнение и предложения непосредственных участников работы.

Наделение полномочиями повышает эффективность

Передача членам персонала части своих полномочий не понизит ваш статус, не лишит вас ценности в глазах компании. И в то же время прибавит людям уверенности в себе, позволит им ощутить



свою значимость, поможет обрести масштабное зрение. Вам же это даст возможность высвободить больше времени для наиболее важных аспектов своей работы. Помните, что ваше время должно использоваться для осуществления деятельности, имеющей первостепенное значение для вашей профессиональной и личной жизни. Наделение персонала частью своих полномочий позволит вам сосредоточить усилия именно на этих вещах. Плюс к тому повысится эффективность вашей работы в интересах компании, так что, делегируя работу, выигрываете не только вы сами, но и организация в целом.

Не становитесь объектом делегирования

Итак, вы сэкономили себе значительное количество времени за счет делегирования другим части своей работы. Но предположим, что вам самому также приходится отвечать за немалый объем делегированных обязанностей. Можно ли этот объем сократить?

Во-первых, соглашайтесь на выполнение дополнительных функций, только если они соответствуют вашим целям. Поскольку босс, скорее всего, не преминет возложить на вас дополнительные обязанности, помните о советах в главе 6 по поводу способов выражения своего «нет». Если отказаться от работы не удастся, не принимайте ее вслепую. Удостоверьтесь в том, что полностью понимаете, что от вас требуется, убедитесь в том, что перед вами поставлены ясные задачи, определены критерии оценки.



Запрашивайте любую необходимую для успешной работы информацию, консультативную и иную помощь. По завершении работы выясните, как она оценивается, с тем чтобы сделать собственные выводы и оценки.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Правильно подбирайте исполнителей.
2. Делегируйте работу, не откладывая.
3. Предоставляйте достаточно времени для выполнения задания.
4. Ясно излагайте цели и задачи.
5. Обеспечивайте всей необходимой информацией.
6. Удостоверьтесь в том, что все понимают суть делегируемой работы.
7. Определите сроки.
8. Регулярно отслеживайте ход выполнения работ.
9. Будьте открыты для просьб о дополнительных разъяснениях и консультировании.
10. По достоинству оценивайте результаты и помните, что в конечном итоге ответственность за осуществление делегированных функций лежит на вас.

Резюме

Не бойтесь делегировать часть своих функций — ваш авторитет от этого не пострадает, а в итоге у вас высвободится время на вещи, которые удаются вам лучше всего. Делегируйте повседневные функции, а также то, с чем другие справятся лучше,



быстрее или с меньшими затратами. Исполнитель должен соответствовать возлагаемым на него обязанностям. Не делегируйте одни только скучные и рутинные функции. Время, затраченное на подготовку, контроль и оценку работы персонала, окупается за счет возможности последующего делегирования подобных же задач. Может быть передана работа с корреспонденцией и телефонные переговоры с выработкой стандартных ответов и процедур. Ставьте себе целью делегировать работу как можно активнее, но избегайте того, чтобы самому становиться объектом чрезмерного делегирования.

Эта глава поможет вам справиться с тем колоссальным объемом информации, который обрушивается в наши дни на каждого человека. Овладев техникой противодействия информационному прессингу, вы сэкономите массу времени.

Источники поступления информации

Чтобы быть в курсе всего того, что касается нашей работы, хобби, финансов и других аспектов жизни, нам требуется информация. Однако получаем мы ее гораздо больше, чем можем реально усвоить и использовать. Отдельная информация, безусловно, для нас важна, но общий ее поток чрезмерен. Только задумайтесь, сколькими источниками этот поток формируется:

- ◇ «макулатурная» почта;
- ◇ книги;
- ◇ журналы;
- ◇ бюллетени;
- ◇ радио;
- ◇ телевидение;
- ◇ реклама;
- ◇ электронная почта;



- ◆ факсы;
- ◆ письма;
- ◆ каталоги.

Да, заманчиво охватить всю поступающую информацию, усвоить ее в максимальном объеме. Однако человеческая жизнь слишком для этого коротка. Следует решить для себя, что вам действительно необходимо знать, как эффективно усвоить нужную информацию и как оградить себя от лишней.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

В течение недели, типичной для вашего графика, проведите учет всех способов, которыми вы получаете информацию. Сложите время, уходящее у вас на чтение, прослушивание и просмотр информационных материалов и источников. В итоге вы поймете, почему так важно сократить объем поступающей информации.

Что вам нужно знать?

Следует определить тот минимум информации, который необходим вам для того, чтобы иметь возможность успешно справляться со своими главными делами. Ведь не станете же вы просматривать весь телефонный справочник, если вам нужен один конкретный телефонный номер. Точно так же потребность в любой другой информации должна удовлетворяться с минимальными затратами сил и времени. Все прочее может составлять предмет вашего досуга и относиться на время, которое вы отводите для отдыха и развлечений.



Затраты

Приобретение излишней информации может быть оценено в терминах как финансовых расходов, так и затрат времени. Книги и журналы стоят денег; особенно дорого обходятся специализированные информационные материалы. Время, которое тратится на усвоение ненужной информации, можно оценить, исходя из размера вашей заработной платы. Так, чтение двух лишних журналов может стоить вам часа времени и, как следствие, суммы оплаты этого часа вашей компанией.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Исходя из суммы своей зарплаты, рассчитайте стоимость часа вашего рабочего времени. Теперь, прежде чем почитать или посмотреть что-нибудь лишнее во время рабочего дня, задайтесь вопросом, стоит ли это занятие затрат, которые в итоге понесете вы лично и ваша компания.

Сократите количество материалов для чтения

Что вам приходится читать в течение недели? Возможно, что-то из следующего:

- ◆ газеты;
- ◆ журналы;
- ◆ книги;
- ◆ отчеты;
- ◆ сообщения электронной почты;
- ◆ письма.



Некоторые из этих материалов имеют прямое отношение к работе; другими вы занимаетесь ради удовольствия; третьи в определенной степени связаны и с работой, и с вашим бытом.

Чтение всего перечисленного может занять у вас все время без остатка. Значительная часть работы, которую люди берут на дом, предполагает необходимость чтения того, что не удалось прочитать в рабочие часы. Теперь подумайте, сколько времени вы могли бы сэкономить в случае заведомого сокращения объема материалов для чтения!

Понятно, что нельзя совсем отказаться от чтения — но можно запретить себе читать все то, что читать не обязательно.

Первая ваша задача будет теперь состоять в избавлении от направляемых вам материалов, в чтении которых, по вашему мнению, нет необходимости. Если на работе вы числитесь в списке получателей каких-то журналов и бюллетеней, внимательно ознакомьтесь с содержанием списка и попросите исключить из направляемого вам комплекта все, кроме самого необходимого. Вам может понадобиться один профессиональный журнал, но не десять. Если вы сами являетесь подписчиком журналов, подумайте, все ли они так уж вам необходимы. Если нет, немедленно откажитесь от подписки. Так вы сэкономите и время, и деньги.

В Великобритании, например, остановить поток макулатурной почты можно путем обращения в Службу учета пожеланий адресатов, а исключить нежелательные звонки — воспользовавшись соответствующей услугой телефонной компании.

Не заполняйте купоны запросов на брошюры и информационные бюллетени — ваше имя немедленно появится в списках почтовой рассылки. Не по-



купайте и не одалживайте книг, на чтение которых у вас все равно нет времени (впрочем, если вы последуете советам этой главы, у вас появится достаточно сэкономленного времени для чтения ради удовольствия). Если вам нужны какие-то книги, старайтесь брать их в библиотеке или в компании, но не покупать, чтобы не нести излишние финансовые затраты.

Вы, вероятно, автоматически получаете на рабочем месте какие-то материалы от своей компании. Не запрашивайте без нужды протоколы собраний, отчеты, другие подобные документы. Избавьтесь от любого чтива, которое самым невероятным образом скапливается на любом рабочем месте, вычеркните себя из максимального количества списков автоматической внутрифирменной рассылки.

Как уменьшить объем бумажной массы

Объем бумажной массы порой обескураживает. Однако вы вполне можете его сократить, умело пользуясь приемами изымания нужных страниц и копирования. Получив один из своих теперь уже немногочисленных журналов, быстро его пролистайте на предмет наличия интересующих вас статей. Если таковые имеются, вырвите их или попросите секретаря снять копию для последующего прочтения. Так же поступайте и с газетными публикациями. Когда секретарь научится находить то, что вам нужно, она сама сможет предварительно отмечать соответствующие материалы и разделы.

Вырезки

Для многих людей быть в курсе всех новостей о своей компании или сфере деятельности — обяза-



тельное требование. Между тем постоянная информированность может означать необходимость ежедневного прочтения солидной подборки периодических изданий.

В Великобритании можно обратиться в специализированные бюро вырезок. За определенную месячную плату бюро будет снабжать вас вырезками журнальных и газетных статей, в которых содержится любое упоминание интересующего вас объекта, человека или компании. В каждом бюро имеется свой перечень изданий, с которыми оно работает.

Регулярно — как правило, раз в неделю — вам будут высылать стопку вырезок из статей, отобранных в соответствии с вашим заказом. Позаботьтесь, однако, о том, чтобы как можно более четко сформулировать то, что вас интересует. Алан, ветеринарный врач, писал книгу о персидских кошках. Он поручил секретарю связаться с бюро вырезок и разместить полугодовой заказ на материалы по теме будущей книги. В момент разговора секретаря отвлек телефонный звонок, и она впечатала в бланк заказа только слово «кошки». Месяц спустя Алан получил первую партию вырезок всех статей, в которых присутствовало слово «кошка» и его производные, то есть статей о морских котиках, якорях-«кошках», многочисленных представителях семейства кошачьих и т. д. Пытаться найти во всем этом ворохе бумаг упоминание о персидских кошках было делом безнадежным. К моменту, когда ошибка была исправлена, Алан успел потратить на бесполезную информацию и деньги, и время.

Бюллетени

Бюллетени сами по себе представляют немалый соблазн. Там непременно заявляется, что без их спе-



циальной информации вам никак не обойтись. Возможно, отчасти так оно и есть, но одного бюллетеня, скорее всего, будет вполне достаточно, чтобы постоянно быть в курсе всех новинок вашей отрасли или сферы бизнеса. Исключите свое имя из списка получателей всех необязательных бюллетеней, а в отношении остальных используйте ту же тактику вырезок и копирования.

Компьютерные распечатки

В компаниях производится огромное количество бумаги в виде печатных копий компьютерных файлов. Избавьтесь от привычки иметь дело с подавляющим большинством предлагаемых распечаток. Просите высылать вам только то, что имеет непосредственное отношение и действительно важно для вашей работы. Поручите персоналу тщательно сортировать поступающие в офис распечатки и немедленно избавляться от всего лишнего. Позаботьтесь об исключении своего офиса из списка получателей электронных сигналов, заставляющих ваш принтер распечатывать депешу за депешей.

Каталоги

Каталоги являются еще одним традиционным источником избыточной информации. Многие компании получают их десятками. Немало менеджеров считают каталоги полезным средством приобретения бизнес-информации, выяснения товарной политики и достижений конкурентов. Однако лавина каталогов может с легкостью захлестнуть вас с головой.

Попросите исключить вас из рассылочных списков производителей, чьи каталоги вы никогда даже



не открываете. Ограничьтесь знакомством только с наиболее значительными и имеющими прямое отношение к вашей специальности. Быстро их пролистайте, сделайте для себя необходимые пометки и отправьте в корзину. Если каталог стоит того, чтобы его сохранить, держите у себя только самый последний выпуск. Так же нужно обходиться с каталогами офисного оборудования и материалов. Знакомьтесь с каталогами новых компаний, но если не видите ничего для себя интересного, откажитесь от их дальнейшего получения.

Эрик руководит работой небольшой строительной фирмы и постоянно получает массу каталогов. Но он даже представить себе не мог, насколько их много, пока не решил перед самым Рождеством избавиться от накопившейся за три месяца макулатуры. К приезду машины от компании—переработчика бумажных отходов он одними только каталогами заполнил две большие картонные коробки, и это вдобавок к бумагам, которыми был завален его рабочий стол. Эрик и физически не смог бы их просмотреть, и к тому же они занимали немало места. Сегодня он получает каталоги лишь нескольких фирм, с которыми обычно имеет дело. Что касается ценности каталогов вновь возникающих компаний, то тут он полностью полагается на мнение своего секретаря.

Использование переходного времени

Как поступить со значительно похудевшей стопкой вырезок, копий и других бумаг, которые все же необходимо прочитать? Вот здесь-то и пригодится то самое переходное время, о котором мы уже го-



ворили в главе 4. Поместите все материалы для чтения в одну папку. Как только выдастся несколько свободных минут, извлеките из папки одну из бумаг и прочтите ее. Далее вы можете либо ее сохранить (редкий случай), либо выбросить.

Берите папку с собой, когда предстоит достаточно продолжительная поездка или знаете, что в течение дня несколько минут вам придется провести в ожидании. Старайтесь ни одной бумаги не прихватывать домой.

Приемы эффективного чтения

Каждый может усовершенствовать собственную технику чтения, воспользовавшись несколькими простыми правилами. Методично следуйте им всякий раз, когда приходится что-либо читать (кроме чтения ради удовольствия), и вы самым решительным образом сократите время, затрачиваемое на знакомство с бумагами, полностью при этом усваивая всю полезную информацию.

Книги

1. Прочтите оглавление, чтобы получить общее представление о содержании книги.
2. Пробежите глазами предметный указатель, чтобы выяснить, какие понятия в книге раскрываются и насколько детально.
3. Прочтите введение.
4. Прочтите введение к каждой интересующей вас главе, а также последнюю страницу.
5. Быстро прочтите саму главу.
6. Еще раз перечитайте важные фрагменты главы.



Если читаете книгу справочного характера, вам вряд ли понадобится читать ее целиком. Действуя в соответствии с приведенной схемой, вы сократите время, которое обычно затрачивается на поиск нужной информации.

Документы и статьи

Документы и статьи можно читать, следуя той же схеме.

1. Прочтите краткое изложение, обзор, вводную часть (когда дело касается научных или специальных статей и документов) или первые несколько абзацев, чтобы выяснить характер основного текста.
2. Прочтите заключение или несколько последних абзацев. В большинстве случаев, в особенности когда у вас мало времени, этого вам будет достаточно.
3. Если необходимо ознакомиться с содержанием более подробно, то прочтите нужные разделы.

Все это может показаться очевидным, однако поистине удивительно, как часто люди, изначально прекрасно разобравшиеся в характере и содержании текста, с упорством, достойным лучшего применения, методично читают его от первой до последней строчки вне зависимости от важности или актуальности материала. Если последуете приведенным советам, то значение статьи или документа сразу станет для вас понятным. Далее вы без труда выберите и прочтете разделы, которые заслуживают вашего полного внимания.

Существует пять типов чтения:



1. Сосредоточенное чтение с целью детального изучения — например, чтение юридических документов.
2. Неспешное чтение — к примеру, романа.
3. Предварительное чтение ради быстрого выявления сути изложения (описано выше).
4. Беглый просмотр, чтобы получить общее представление о содержании.
5. Скоростное чтение.

Первые два типа понятны, вы с ними уже знакомы. Третий, предварительное чтение с быстрым выяснением общего смысла, мы только что обсудили.

При беглом просмотре текст читают как обычно, но без прочтения всех без исключения слов. Техника этого типа позволяет читать быстрее с одновременным усвоением общего смысла изложения. Она позволяет также быстро отыскать разделы текста, представляющие для вас особый интерес, после чего вы можете перечитать их более внимательно. Попрактиковавшись, вы сможете просматривать текст очень быстро. Навык беглого просмотра, без сомнения, вам пригодится.

Скоростное чтение

Еще один тип чтения — скоростное, или скоро-чтение, то самое, которому учат на специальных курсах. В главе 4 уже отмечалось, что владеть скоростным чтением не обязательно, хотя некоторые считают этот навык полезным для себя. Подозреваю, что большинство людей просто не могут или не хотят тратить время на усвоение и закрепление этого навыка. Описанной выше техники будет для них вполне достаточно.



Однако те, кто решил непременно овладеть техникой скорочтения, своего добились и считают, что потраченное на обучение время окупится.

Когда мы читаем достаточно быстро, то схватываем не отдельные слова, а сразу целые фразы. Наши глаза пробегают строчку за строчкой, как это происходит при беглом просмотре. Чтобы читать еще быстрее, необходимо следовать взглядом вдоль условной средней линии страницы, прочитывая сразу группы слов и охватывая общим зрением слова по обе стороны от них.

Скользя взглядом вниз по средней линии страницы, вы быстро схватываете смысл текста и отклоняете взгляд направо или налево, только когда отмечаете в тексте что-то такое, что требует более пристального внимания. Метод основан на нашей способности видеть и усваивать значение групп слов.

Можете пользоваться пальцем в качестве указки, управляющей движением глаз. Проверьте свою способность усваивать содержание, с максимальной скоростью прочитав страницу и затем выяснив, какой объем информации вам удалось запомнить.

Чтобы получить более полное представление о технике скорочтения, запишитесь на специальные курсы, но можете научиться читать быстрее и самостоятельно, если попрактикуетесь в приведенных выше простых приемах.

Записи и пометки

Не пренебрегайте ведением записей в процессе чтения. Не думайте, что при этом станете терять время, поскольку темп чтения замедлится. Благодаря записям прочитанное будет закрепляться в вашем



сознании, что избавит от необходимости возвращаться к уже прочитанному и перечитывать заново, если вы не разобрались в пассаже либо сразу не обратили на него внимание.

В процессе чтения отмечайте карандашом или маркером наиболее важные места, подчеркивайте ключевые слова и фразы. Если будете хранить материал, то впоследствии легко сможете найти в нем нужные — уже отмеченные — места. Если бумага пойдет в корзину, благодаря пометкам самая значительная информация лучше запечатлится в вашей памяти.

Ребекка, энергичная сотрудница департамента финансов муниципалитета, часто становилась объектом насмешек со стороны коллег из-за привычки делать записи при чтении документов. Они считали пустой тратой времени переписывать то, что и так уже изложено на бумаге. Однако последней посмеялась Ребекка, когда единственная высказалась на заседании городского совета против предложенного проекта, полностью разобравшись в казуистике разработанного авторами текста. Благодаря сделанным в ходе изучения документа выпискам она сумела сопоставить отдельные фрагменты данных и выявила существенные ошибки в расчетах.

Меньше радио и телевидения

Чтение, пожалуй, является основным источником информационной перегрузки, однако существуют и другие, и их вы также способны контролировать.

Среди наиболее очевидных, безусловно, радио и телевидение. Если вы злоупотребляете ими, то те-



ряете немало времени и к тому же поглощаете массу ненужной и бесполезной информации.

Решение проблемы простое — выключить. Есть ряд программ, которые вы непременно хотели бы послушать или посмотреть, но время их выхода в эфир можно выяснить заранее, а значит, и приемники включать только в нужное время.

Если передача особенно для вас важна, воспользуйтесь магнитофоном, с тем чтобы прослушать или просмотреть очередной выпуск позже, в удобное для вас время. Магнитофон поможет вам знакомиться и с программами, которые выходят в эфир в очень позднее ночное время.

Избегайте следовать примеру тех, кто имеет обыкновение записывать слишком много программ и никогда их не смотрит и не слушает. Если будете записывать только то, что вас интересует, то сможете планировать просмотр в своем недельном или дневном графике — скажем, в течение получаса или часа. В противном случае у вас будет скапливаться архив записей, времени на знакомство с которыми так никогда и не найдется.

Эрик, инженер, всю неделю пользовался видеомагнитофоном для записи любимых телепрограмм и с нетерпением ждал вечера пятницы, когда сможет наконец их просмотреть. Однако у него скопилось так много записей, что даже несколько вечеров просмотра лишь незначительно сокращали объем накопленного запаса видеоматериалов. В итоге Эрик решил пользоваться только одной кассетой и записывать не более одной-двух программ в неделю. Теперь, если не удастся просмотреть их в ближайшую пятницу, программы следующей недели он пишет на старые. Так он с успехом избавляет себя от не-



приятного ощущения неспособности реализовать собственные планы и намерения.

Компьютерная информация

В наши дни значительная часть информации поступает через компьютерные сети. Если вы имеете доступ к Интернету и электронной почте, то не только сами занимаетесь поиском информации, но и огромное ее количество сбрасывается на ваш компьютер при каждом выходе в сеть.

Электронная почта

Пользование электронной почтой распространено сегодня настолько широко, что человек может ежедневно получать сотни электронных сообщений. Обеспечьте их сортировку, организовав классификацию сообщений по категориям или заведя для разных типов контактов отдельные почтовые ящики. Так вы будете обращаться только к тому, что вам нужно, и игнорировать всю прочую информацию.

Если система позволяет, можно открыть отдельные почтовые ящики по каждой интересующей вас теме или для каждого отправителя. Это позволит читать сообщения только в соответствующих ящиках, а информацию во всех остальных либо бегло просматривать, либо сразу стирать.

Весьма полезным может оказаться открытие ящика, принимающего сообщения, в заголовках которых содержатся значки «?», «\$» или слово «деньги». Скорее всего, такие послания будут относиться к категории «макулатурных», и вы сможете стирать



их, не глядя. Таким же образом можно открыть ящик для личной почты (с вашим именем) и ящики по отдельным видам вашей деятельности или различным подразделениям компании. Скажем, отдельные ящики для корреспонденции из финансового отдела или отдела техники безопасности. Можно завести свои ящики для сообщений отдельных людей, например для посланий от босса. Тщательно продуманный набор собственных почтовых ящиков позволит ограничить объем требующей вашего внимания почты и более эффективно работать с той ее частью, что непосредственно вас касается.

Кроме того, не забывайте о преимуществах сортировки сообщений по папкам в каждом из почтовых ящиков. Это дает возможность вызывать всю почту по конкретной тематике, от конкретного отправителя или по любым иным критериям по вашему выбору. Например, в ящике «Обучение» вы можете открыть отдельные папки для внутрифирменной учебы, самообразования и внешних курсов и семинаров.

Вот, к примеру, для чего можно иметь отдельные ящики и папки:

- ◆ для заданий;
- ◆ для справочной информации;
- ◆ по своим ключевым функциям;
- ◆ по дополнительным функциям;
- ◆ с перспективными предложениями.

Сортируя электронную почту по ящикам и папкам, вы классифицируете ее по степени приоритетности и, соответственно, знакомитесь с ней и реагируете наиболее рациональным образом. Теперь вам уже не придется заниматься всем сразу.

**СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ**

Лучше, если адреса ваших почтовых ящиков будут содержать характерные, а не общие термины. Сделайте так, чтобы адреса в достаточной степени друг от друга отличались и вы сами четко в них ориентировались.

Группы новостей

Группы новостей также являются существенной причиной информационной перегрузки. Если через свой электронный адрес или Интернет вы стали абонентом одной или нескольких групп новостей, то при каждом подключении будете получать на свой компьютер сотни статей.

Прочитать все статьи абсолютно нереально. Между тем в них может содержаться что-то действительно для вас интересное. Настройте свою программу электронной почты на загрузку только заголовков статей. Так вам легче решить, что достойно вашего внимания, и при необходимости загрузите статьи полностью. Все прочее может быть стерто. Если не будете регулярно избавляться от всего того, что к вам поступает, вскоре обнаружите, что память вашего компьютера забита мегабайтами «мусора».

Умение слушать

Вы, вероятно, подумаете, что слух никак не связан ни с чтением, ни с приобретением значитель-



ного количества информации. А между тем умение слушать способно сократить потребность в изложении информации в письменном виде для последующего повторного ознакомления посредством чтения, если только это не абсолютно необходимо, как, скажем, в случаях, когда дело касается юридических вопросов.

Умение слушать позволяет экономить время, поскольку:

- ◇ уменьшает необходимость повторений;
- ◇ устраняет потребность в пояснениях;
- ◇ позволяет сократить разговор и строго придерживаться его темы;
- ◇ устраняет потребность в письменном изложении;
- ◇ делает ненужными последующие разговоры.

Умение правильно слушать требует наличия определенных навыков, которыми обладают далеко не все люди. Необходимо сосредоточиться на словах собеседника или докладчика, запоминать наиболее важные моменты его высказываний. Одновременно необходимо демонстрировать человеку свое полное внимание и серьезное отношение к его словам.

Внимая человеку, не стесняйтесь делать краткие записи. Тем самым вы будете подчеркивать свой интерес и сразу выделять ключевые мысли собеседника. С другой стороны, если считаете, что записи будут мешать кому-то из вас двоих, сделайте их сразу по окончании разговора, пока слова собеседника еще свежи в вашей памяти.

Совершенствуйте свое умение слушать, пользуясь следующими приемами:

- ◇ задавайте уместные вопросы;



- ◇ при необходимости требуйте пояснений;
- ◇ подчеркивайте свое безраздельное внимание;
- ◇ смотрите прямо на собеседника или докладчика;
- ◇ проявляйте искренний интерес к его словам.

ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Позаботьтесь об исключении своего имени из списков почтовой рассылки бюллетеней, каталогов и т. д.
2. Учитесь читать ради конкретной информации, не просто от корки до корки.
3. Оградите себя от «макулатурной» почты и пустых телефонных звонков.
4. Записывайте только те программы ТВ и радио, которые сможете просмотреть или прослушать.
5. Не подписывайтесь более чем на одну или две группы новостей, избавляйтесь от большинства статей, не читая.
6. Учитесь правильно слушать, это избавит вас от последующих затрат времени.
7. Слушая и читая, делайте записи и пометки.
8. Ищите только ту информацию, которая действительно нужна вам в данный момент.
9. Не храните журналы, вырывайте из них нужные статьи.
10. Не обязательно знать все, главное — знать, где найти.



Резюме

Вам отнюдь не нужна вся та информация, что ежедневно обрушивается на вашу голову. Отсеивайте малозначительные и не относящиеся к делу печатные материалы, сделайте так, чтобы ваше имя больше не значилось в большинстве списков рассылки как внутри компании, так и вне ее. Сократите объем материалов для прочтения до необходимого минимума и заведите специальную папку для бумаг, которые сможете прочитать в свободные минуты. Практикуйте беглый просмотр материалов, запишитесь на курсы скорочтения, если хотите научиться читать гораздо быстрее, чем сегодня. Не слушайте по радио и не смотрите по телевизору все без разбора. Контролируйте поток электронных сообщений путем открытия отдельного ящика для «макулатурной» корреспонденции. Потом вы ее сожжете без просмотра.

В главе разъясняется, как приобщить ко всем преимуществам техники управления временем ваш персонал. В ней представлены существующие формы обучения, рассказывается, как приступить к обучению рациональному использованию времени в рамках компании.

Используйте собственные знания

Итак, вы прочли эту книгу, опробовали изложенные в ней идеи на практике и результат вас удовлетворил. Выбрали ли вы полигоном для исследования — «только чтобы посмотреть, что получится» — работу или дом? Если на работе пока что оставили все как есть, приступайте к изменениям немедленно. Объясните персоналу смысл своих действий. Забудьте о поддержке своего секретаря. Предложите опробовать что-то из новой методики сотрудникам. Действуя совместно, все вы очень скоро станете очевидцами разительных перемен.

Зачем ставить в известность персонал?

Здравый смысл непременно подскажет вам, что пытаться экономить время в одиночку, при том что



люди вокруг вас будут продолжать действовать как прежде — не лучший вариант. Если, к примеру, вы начинаете работать с бумагами, как предлагается выше, а сотрудники продолжают обрастать горами документов и просто макулатуры или вы готовитесь к собраниям со всей тщательностью, но никто, кроме вас, и не думает знакомиться с нужными материалами — дело экономии и эффективного использования времени не двинется дальше вашего стола и в конце концов просто захлебнется в трясине всеобщей неэффективности.

Найджел руководил многочисленным штатом коммерческих сотрудников крупной компании. Он прочел много книг по управлению временем и во внерабочее время прослушал специальный курс обучения по той же тематике. Его стол был в идеальном порядке, он тщательно планировал свой день и старался с пользой провести каждую минуту. Однако Найджел и не пытался призвать персонал последовать его примеру. Стоило ему рассортировать бумаги и приняться за работу, как подчиненные начинали подбрасывать ему бесполезные сводки и служебные записки самого различного характера, беспрестанно заглядывали в кабинет с вопросами. Идеально расписанный график рушился уже с утра. Отчаявшись что-либо изменить, Найджел пригласил эксперта по вопросам управления временем для выступления перед подчиненными. В середине речи докладчика один из сотрудников повернулся к Найджелу и воскликнул: «Так вот чего вы хотите!» Оказалось, что люди воспринимали его новую манеру работы как некое чудачество. Стоило им понять преимущества системы, которую проповедовал босс, и собственную роль и выгоду от участия в общей



игре, как они с энтузиазмом в нее включились, и продуктивность работы отдела в целом резко возросла.

Если хотите, чтобы жизнь шла по заранее намеченному плану, без провалов и авралов, придется учить других действовать по тому же методу. Чем больше людей вокруг вас станет пользоваться техникой управления временем, тем больше дополнительного времени в вашей жизни появится и тем меньшее напряжение вы сами будете испытывать.

Часто люди следуют однажды заведенному порядку только потому, что никто не познакомил их с другим способом действий. Вы сможете в полной мере воспользоваться всеми преимуществами собственного стиля работы, только если разъясните его смысл окружающим.

СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ

Начните разъяснение того, чего ждете от сотрудников, с нескольких основных своих помощников. Если сможете привлечь их на свою сторону, остальные сами к вам примкнут.

Понимают ли они, чего вы хотите?

Ничего хорошего не получится, если вы с решительным видом явитесь в понедельник утром в офис и заявите: «Хочу, чтобы с этого момента все работали эффективно и экономили время. Прямо сейчас начинайте действовать с использованием приемов техники управления временем». Кто-то



поймет, о чем вы говорите, а кто-то лишь будет теряться в догадках.

Если вы доходчиво и подробно не разъясните сотрудникам, чего от них хотите, то получите полный набор разнородных систем, а итог будет не лучше прежнего.

Важно, чтобы в работу по-новому был вовлечен весь ваш персонал, поскольку отдельные элементы управления временем могут быть распространены на деятельность в целом подразделения или компании. Если, к примеру, все в компании пользуются одной схемой систематизации документов, значит, каждый сможет быстро найти любую необходимую информацию. Если же у каждого своя система, то в компании, где люди часто перемещаются из кабинета в кабинет, занимаются разнохарактерной работой, всякий раз будет уходить много времени на знакомство и привыкание к другой системе классификации.

Средства обучения

Никто не сможет ознакомить ваш персонал с техникой управления временем лучше вас самих. Если можете выкроить время на разъяснение сотрудникам особенности своего нового подхода к работе и приемы управления временем, которые представляются вам эффективными, сделайте это.

Если же времени решительно не хватает (даже при точном следовании всем моим рекомендациям), призовите на помощь другие средства обучения, а также индивидуальных консультантов и специализированные организации. Арсенал доступных средств, в частности, представлен:



- ◇ аудиозаписями;
- ◇ видеозаписями;
- ◇ телепрограммами;
- ◇ книгами;
- ◇ экспертами;
- ◇ организациями, специализирующимися на проблемах менеджмента;
- ◇ наблюдением за другими людьми.

Аудио- и видеозаписи

Немало индивидуальных специалистов и профессиональных организаций подготовили собственные аудио- и видеoverсии программ обучения управлению временем. Поинтересуйтесь такими материалами в библиотеке и просмотрите рекламные разделы бизнес-периодики.

Телепрограммы

Сегодня на телевидении Великобритании существует большое количество программ, посвященных проблемам бизнеса и менеджмента. В некоторых из них напрямую затрагиваются вопросы управления временем.

Книги

Книги, подобные этой, также могут помочь. Надеюсь, что данная книга вооружит читателя знанием, которое позволит ему во многом пересмотреть стиль своей жизни, открыть новые резервы времени. В других книгах можно найти идеи, способные помочь лучше усвоить и дополнить то, что



изложено на этих страницах. Последуйте примеру Барри, который целенаправленно стремился усвоить технику управления временем и применял ее при знакомстве с соответствующей литературой. Он взял в библиотеке книгу по управлению временем и читал по одной главе в день в десятиминутные интервалы переходного времени.

Эксперты

Некоторые независимые эксперты занимаются организацией семинаров, в ходе которых разъясняют аудитории собственный стиль работы, заражают своим энтузиазмом. Другие практикуют обучение прямо на рабочем месте и с удовольствием примут ваше приглашение. Третьи готовы принять учеников у себя и на примере своего рабочего дня продемонстрировать преимущества умелого обращения со временем. Одни эксперты предварительно проводят аудит существующей практики распоряжения временем, другие просто знакомят с методикой эффективной работы и предоставляют вам самим ее внедрять.

Организации, специализирующиеся на проблемах менеджмента

В наше время существует немалое число организаций, которые проводят либо общие занятия по менеджменту с включенным в них разделом об управлении временем, либо предлагают самостоятельный курс по этой теме. Примером может служить Институт менеджмента в Лондоне, где организуются краткосрочные практикумы и семинары по



самым разнообразным аспектам менеджмента. Многие обучающие программы института перекликаются с материалами этой книги. Например, курс введения в менеджмент с его разделами самоорганизации, менеджмента заданий и управления людьми.

Обычно продолжительность курсов управления временем, предлагаемых как независимыми экспертами, так и организациями, составляет два дня. Если оплатить эксперту за углубленный курс индивидуального обучения, то оно может продлиться достаточно длительное время.

Наблюдение за другими людьми

Один из лучших способов усвоения эффективных приемов управления временем — наблюдение за тем, как ими пользуются другие. Возможно, вы лично знаете весьма занятых и при этом в высшей степени организованных людей, которые выглядят вполне довольными жизнью и у которых всегда находится время и на общение с друзьями, и на семью, и на личные увлечения.

Не смущайтесь, спросите, как им это удастся, какими приемами они пользуются. Понаблюдайте, как они справляются со стрессовыми ситуациями и периодами предельной загруженности делами. Используют ли они какие-то особые способы управления временем, возможно, разработанные ими самими? Попытайтесь воспользоваться их идеями и приемами. Но не думайте, что все они вам подойдут. Остановитесь на тех, что позволяют вам добиться наибольшего прогресса.

Какой бы вид подготовки вы ни избрали, ответите время на осмысление и обобщение приобре-



тенных знаний, на их адаптацию к конкретным условиям своего труда.

Спросите персонал

Интересуйтесь мнением сотрудников по поводу экономии времени. Возможно, они смогут предложить неизвестные вам способы рационализации работы, выдвинуть идеи, которые заинтересуют весь ваш персонал.

Не исключено, что, когда вы поделитесь с людьми своими мыслями, кто-то скажет: «Да, но если сделать так-то и так-то, операции будут выполняться быстрее, более рационально, более экономически эффективно». Именно такого ответа вы и ждете. Ведь вам нужно, чтобы люди не только следовали вашим указаниям в управлении временем, но и приносили собственный опыт, выступали не только пассивной, но и активной стороной. Как специалисты, знающие каждый участок работы изнутри, они могут предложить лучшие способы усовершенствования существующего порядка, которые вы, если посчитаете оправданным, сможете включить в общую схему.

Никакая схема управления временем не является жесткой, раз и навсегда установленной конструкцией. Всегда можно найти другие, более совершенные способы решения задач. Предоставьте персоналу шанс найти эти способы и пользуйтесь ими. Помимо прочего, стиль управления временем зависит от особенностей компании и занятых в ней людей. Вам предстоит решить, какой в наибольшей степени подходит именно для вашей организации и вашего персонала.



Организация обучения

Вами лично или вашей компанией должно быть организовано внутрифирменное обучение управлению временем. Для организации процесса предстоит либо обратиться к услугам специализированной компании, либо проводить обучение самостоятельно, пользуясь помощью и содействием других сотрудников. В любом случае позаботьтесь о том, чтобы весь персонал был проинформирован о мероприятиях, и выберите для их проведения время, которое устроит всех. Вам также следует присутствовать, и не только чтобы, возможно, узнать что-то для себя новое, но и чтобы быть в курсе того, что преподается вашему персоналу.

Отведите специальный учебный день или даже неделю, в течение которых и будет производиться изучение и практическое опробование приемов управления временем. Возможно, вы решите назначить два отдельных дня специально для обучения, скажем, эффективной работе на телефоне и проведению собраний и совещаний.

Сформируйте комитет, в функции членов которого будет входить наблюдение за процессом обучения и последующий контроль за внедрением техники управления временем. Выберите координаторов, которые будут заниматься привлечением персонала к обучению и распространением информации на эту тему в рамках всей компании. Старайтесь широко оповещать о проводимой программе обучения. При необходимости объявите о целом дне или половине дня обязательного тренинга для персонала каждого из подразделений компании.

Раздайте всем сотрудникам по экземпляру книги об управлении временем (почему бы и не этой?),



чтобы каждый имел под рукой изложение базовых положений концепции и мог на досуге с ними ознакомиться.

Инструктирование персонала

Если вы не пригласите независимого эксперта по управлению временем, который займется с каждым сотрудником аудитом его индивидуального плана использования времени, вам придется самому инструктировать персонал по группам. Преимуществом такой формы работы является то, что каждый участник получит возможность выдвинуть собственные предложения, которые могут оказаться полезными для всех, а также возможность инициировать на встрече последующее обсуждение этих и других предложений.

Постарайтесь сформировать атмосферу сотрудничества, а не накачки. Привлечь же присутствующих к сотрудничеству вам удастся скорее, если вы продемонстрируете собственные усилия по внедрению приемов управления временем в практику своей работы.

Первая задача — расчистить все столы

В качестве первой для себя цели определите выработку нового подхода к работе с бумагами. Достижение ее предполагает расчистку всех столов в офисе и следование советам, изложенным в главе 7. Когда все бумаги будут рассортированы, а столы свободны от всего лишнего, приступайте к ознакомлению персонала с техникой планирования времени с использованием дневников, списков дел и органайзеров, как это представлено в главе 3.

**СОПУТСТВУЮЩИЙ СОВЕТ**

Попросите наиболее эффективного представителя персонала первым расчистить его стол, а потом помочь остальным.

Шаг за шагом

Если полагаете, что каждый сотрудник немедленно начнет безукоризненно распоряжаться своим временем, то будете разочарованы. Никто в одночасье не превратится в образец эффективности. Вводите приемы управления временем постепенно. К примеру, один день может быть посвящен переходу на новые принципы систематизации документов. Когда люди освоятся с новой системой, можно приступать к внедрению техники нейтрализации отвлекающих моментов. И так далее. Привнося в работу офиса изменение за изменением, контролируя полное понимание персоналом каждого нововведения, вы создаете оптимальные условия для приобретения людьми привычки к новому порядку работы, для следования этому порядку и в дальнейшем.

Не форсируйте события

Внедрение практики управления временем может возыметь обратное действие, если вы не отведете достаточного количества времени на превращение нововведений в привычный атрибут повседневной работы. Если вы станете проявлять нетерпение, ваши сотрудники впадут в уныние, поскольку еще не преодолеют стадию поиска наилучших способов решения поставленной вами задачи.



Дайте им возможность привыкнуть к переменам. Поначалу ошибки просто неизбежны, и порой будет казаться, что из этой затеи ничего не выйдет. Однако постепенно все нормализуется, и вы начнете пожинать плоды своих усилий.

Дайте время закрепиться каждому этапу нововведений. Не валите все в кучу. Приведение всей системы в рабочее состояние и полная ее интеграция в трудовой процесс может растянуться на долгие полгода. Зато потом эффективность работы возрастет самым решительным образом.

Проявление собственного энтузиазма

Внедрение новых методов управления временем пойдет значительно живее, если вы будете подкреплять процесс демонстрацией своего энтузиазма. Люди должны видеть, что вы сами используете на практике методы, которые пропагандируете. Необходимо вдохновить каждого сотрудника на сознательное использование техники управления временем. Но если вы ею не пользуетесь, то остальных и подавно не вдохновите.

Когда ваши сотрудники воочию убедятся в преимуществах новой системы, они станут испытывать энтузиазм и стимулировать развитие процесса предложением собственных идей.

Мониторинг

Важно внимательно следить за реакцией людей на перемены. Лучше всего вести личное наблюдение, но можно и поручить это кому-то из персонала и периодически заслушивать отчет о положении дел «на местах».



Если какие-то приемы не срабатывают, подумайте почему. Быть может, дело в том, что:

- ◆ вы не объяснили, чего хотите,
- ◆ персонал не понял ваших намерений,
- ◆ требуется дополнительное обучение,
- ◆ персонал настроен негативно по отношению к вам или вводимым новшествам.

Подумайте, как исправить ситуацию. Возможно, для придания схеме полной работоспособности будет достаточно небольшой корректировки действий.

Оценка и подведение итогов

Спустя определенный период времени, скажем через полтора месяца, оцените ситуацию и выясните, чего достичь удалось, а чего нет. Не оказался ли старт вполне удачным, но теперь кто-то вновь проявляет расхлябанность? Все ли схемы работают? Проявляет ли персонал неприятие каких-то аспектов плана? Пришло время выяснить подобные вопросы. Вернитесь к ним вновь еще через шесть месяцев для очередной оценки достигнутого прогресса.

Поддерживайте взятый темп

Чтобы сохранить энтузиазм персонала после внедрения новой системы, воспрепятствовать скатыванию к прежнему расточительству времени, проводите регулярные контрольные сессии— ежемесячно, ежеквартально или раз в год. На них нужно опреде-



лять очередные цели в развитии системы управления временем. Регулярно должен собираться на свои заседания и специальный комитет. В ходе сессий поощряйте проведение мозговых штурмов по разработке новых методов экономии времени и повышению эффективности работы. Придайте процессу характер соревнования. Убедите компанию учредить ежегодный или полугодовой приз за лучшую идею по организации производственного процесса, позволившую компании получить максимальный выигрыш во времени или сэконобившую ей больше всего денег.

И что же?

Итак, вы прочли книгу и начали воплощать в жизнь собственные идеи по рациональному использованию времени. Теперь вы станете работать более эффективно и продуктивно и все будете успевать, включая то, на что прежде времени у вас не находилось. Показывайте персоналу пример рациональной работы, помогите ему убедиться в ее преимуществах. Дайте понять, какие методы вы предпочитаете лично для себя и каким хотите видеть их стиль работы.

При наличии доброго примера с вашей стороны, при заинтересованной поддержке ваших начинаний со стороны сотрудников вы вскоре будете руководить самой эффективной организацией в стране!



ДЕСЯТКА КЛЮЧЕВЫХ СОВЕТОВ

1. Подайте хороший пример — сами пользуйтесь техникой управления временем.
2. Прислушивайтесь к идеям сотрудников.
3. Выберите наиболее подходящий для вас метод обучения.
4. При намерении воспользоваться услугами стороннего эксперта переговорите с представителями компании, которая уже с ним работала.
5. Организуйте один или несколько специальных учебных дней.
6. Подключите к процессу обучения весь свой персонал, а желательно и всю компанию.
7. Поставьте первой задачей расчистку рабочих столов.
8. Контролируйте и оценивайте процесс обучения.
9. Учите на собственном примере, заражайте людей своим энтузиазмом.
10. Работайте на формирование общей для всей компании политики в отношении управления временем.

Резюме

Вы можете практиковать приемы управления временем в одиночку, но эффективность ваших действий будет выше, если вы призовете весь персонал последовать своему примеру. Существует много способов



обучения управлению временем, но лучшим проводником новых идей в работу офиса, безусловно, будете вы сами. Не исключено, что для проведения специальных занятий вы предпочтете воспользоваться услугами эксперта со стороны.

Внедряйте приемы управления временем поэтапно. Организуйте сессии продолжительностью в один день или полдня в масштабах всей компании, иницируйте создание комитета, в функции которого будет входить информирование персонала и контроль за развитием ситуации. Продвигайтесь вперед шаг за шагом и регулярно оценивайте достигнутый прогресс. Систематически проводите контрольные сессии с целью стимулирования работы персонала и генерирования новых идей.

СЛОВАРЬ

Анализ методом критического пути. Предполагает анализ всех этапов комплексного процесса, выяснение характера взаимодействия этапов и времени каждого из них. Далее выясняется оптимальный порядок прохождения этапов за наиболее короткое суммарное время, то есть собственно «критический путь». Критический путь вычерчивается на схеме с использованием частично перекрывающихся линий, и рисунок реального развития процесса может отслеживаться путем сопоставления его параметров со схемой.

Закон Мерфи (или закон Сода): если дело может сорваться, то так оно и будет.

Закон Парето (принцип 80/20). Был сформулирован в XIX веке Вильфредо Парето, который открыл, что 80% доходов поступают от 20% продуктов и что 80% результата достигаются благодаря 20% работы. Закон справедлив в отношении множества ситуаций.

Закон Паркинсона. В 1958 году Сирил Норткот Паркинсон сформулировал тезис о том, что работа имеет особенность растягиваться на все время, отпущенное на ее исполнение.

Кризисное управление. Разрешение кризисной ситуации таким образом, чтобы минимизировать негативные последствия.



Оценка эффективности. Сравнение своей работы с лучшими образцами профессиональной деятельности в данной области.

«Сразу хорошо». Принцип качественного изготовления продукта или выполнения задания с первого же (и единственного) раза. Следование этому принципу способствует повышению качества и ускорению процесса, а следовательно, и экономии времени.

«Точно в срок». Система организации производственного процесса, при которой каждый участок запрашивает комплектующие по мере необходимости в них.

4С. Обозначение восточной системы управления временем. Термин связан с четырьмя китайскими словами, начинающимися с «С» и переводящимися как «организованность», «аккуратность», «порядок» и «чистота».

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С ЛИЧНЫМИ ПРИОРИТЕТАМИ.....	8
К чему вы стремитесь?.....	8
Кто вы — Боб или Бетти?.....	9
Принцип 80/20.....	11
Первые шаги в обретении контроля.....	12
Выявите ключевые аспекты своей жизни.....	13
Основные задачи.....	17
Классификация целей и задач по степени приоритетности.....	20
Лучевые диаграммы.....	24
Обсуждение приоритетов.....	28
Резюме.....	30
Глава 2. СКОЛЬКО У ВАС ВРЕМЕНИ?.....	31
Знаете ли вы, что делать?.....	31
Учет времени.....	32
Баланс времени.....	34
Лучшее время или потерянное время?.....	35
Экономия времени.....	36
Если действительно хотите иметь больше времени, будьте непреклонны.....	40
Польза привычки.....	42
Соотношение целей и времени.....	43
Не важные, но нужные?.....	45
Как вы хотите распорядиться своим временем?.....	47



Превращение мечты в реальность.....	49
Резюме.....	50
Глава 3. ПЛАНИРУЙТЕ СВОЕ ВРЕМЯ.....	51
Уделите времени... время.....	51
Преимущества и недостатки различных инструментов управления временем.....	53
Зачем нужен ежедневник или органайзер?.....	59
Планирование через приоритеты.....	60
Приблизительный расчет времени.....	62
Страница недельного плана.....	67
Списки дел на день.....	69
Учитывайте возможность возникновения непредвиденных обстоятельств.....	71
Резюме.....	75
Глава 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ВРЕМЕНИ.....	76
Что такое переходное время?.....	76
Какое оно, ваше переходное время?.....	77
Использование переходного времени.....	79
Ловите момент.....	85
Чем заняться в переходное время.....	86
Времяберегающие технологии.....	92
Сверхурочная работа.....	93
Покупайте время.....	96
Резюме.....	97
Глава 5. БОРЬБА С ПРИВЫЧКОЙ МЕДЛИТЬ.....	98
Без начала не будет и конца.....	98
Приступайте к работе немедленно.....	101
Что конкретно вы должны сделать?.....	102
Разделение задания на ряд поэтапных действий	103
Установите сроки.....	105
Нейтрализуйте отвлекающие моменты.....	107
Незамедлительно принимайтесь за решение первой задачи.....	110
Оставьте время для анализа, внесения изменений и окончательного оформления.....	111
Что хорошо, то хорошо.....	112



Делайте хорошо сразу.....	113
Мыслите позитивно.....	115
Не опаздывайте.....	117
Резюме.....	123
Глава 6. УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ».....	124
Искусство отказа.....	124
Экономия времени через убедительное «нет».....	126
Когда говорить «нет».....	127
Как сказать «нет».....	129
Говорите «нет» коллегам.....	137
Отказ друзьям.....	139
Превращение отказа в согласие.....	140
Как сказать «нет» и при этом не обидеть.....	140
Резюме.....	142
Глава 7. СОКРАТИТЕ ОБЪЕМ	
БУМАЖНОЙ РАБОТЫ.....	143
Миф о безбумажном офисе.....	143
Какие бумаги вам нужны?.....	144
Чистое рабочее место — производительное	
рабочее место.....	146
План расчистки территории.....	146
Что следует иметь на рабочем столе?.....	148
Входящие документы.....	152
Секрет корзины.....	153
Утилизация.....	154
Остановите бумагу прежде, чем она	
до вас дойдет.....	155
Систематизация — занятие увлекательное.....	157
Системы работы на опережение.....	158
Сократите собственное производство бумаг.....	161
Использование технических средств.....	164
Резюме.....	167
Глава 8. УКРОЩЕНИЕ ТЕЛЕФОНА.....	169
Телефон крадет у вас время.....	169
Учет телефонных переговоров.....	170
Организация входящих звонков.....	174
Ведение записей.....	177



Нежелательные звонки.....	179
Организация исходящих звонков.....	182
Своя телефонная станция.....	186
Средства и возможности телефонной связи.....	187
Резюме.....	191
Глава 9. ДЕРЖИТЕ СОБРАНИЯ	
ПОД КОНТРОЛЕМ.....	192
Собрания: работа или пустая трата времени?.....	192
Иные формы собраний.....	198
Организация собраний.....	200
Отдача.....	208
Конференции и лекции.....	209
Оценка полезности собраний.....	210
Резюме.....	212
Глава 10. ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ	
РАБОТЫ.....	213
Не пытайтесь все делать сами.....	213
Зачем делегировать?.....	214
Что происходит при отсутствии делегирования?	214
Что такое делегирование?.....	216
Что делегировать.....	217
Наделяйте персонал полномочиями.....	218
Кому делегировать.....	219
Обучение ради обретения уверенности	
в своих силах.....	221
Когда делегировать.....	222
Не поступайте так.....	227
Помощь и вспомогательные ресурсы.....	228
Наделение полномочиями повышает	
эффективность.....	236
Не становитесь объектом делегирования.....	237
Резюме.....	238
Глава 11. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ	
ИНФОРМАЦИОННОМУ ПРЕССИНГУ... 240	
Источники поступления информации.....	240
Сократите количество материалов для чтения.....	242
Использование переходного времени.....	247
	281



Приемы эффективного чтения.....	248
Записи и пометки.....	251
Меньше радио и телевидения.....	252
Компьютерная информация.....	254
Умение слушать.....	256
Резюме.....	259
Глава 12. ОБУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЮ	
ВРЕМЕНЕМ.....	260
Используйте собственные знания.....	260
Зачем ставить в известность персонал?.....	260
Понимают ли они, чего вы хотите?.....	262
Средства обучения.....	263
Спросите персонал.....	267
Организация обучения.....	268
Поддерживайте взятый темп.....	272
И что же?.....	273
Резюме.....	274
Глоссарий.....	276

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР» предлагает вниманию читателей книги из серии «Начальная школа бизнеса»

Формат 60×90/16, обложка



Мюррей А. PR / Пер. с англ. — 2003. — 192 с.

Public Relations (PR), или связи с общественностью, — важнейшая часть любого бизнеса, особенно в условиях жесткой конкуренции. Эта книга позволит вам распутать тайны PR, поможет понять его специфику, выбрать техники, которые лучше всего подойдут для вашей организации, и покажет, в каком масштабе следует претворять в жизнь вашу PR-кампанию.



Рэнделл Дж. Брендинг: Краткий курс / Пер. с англ. — 2003. — 216 с.: ил.

В краткой, но содержательной форме в книге рассказывается о тонкостях брендинга — основы существования и процветания многих фирм. Брендинг рассматривается здесь не только как часть маркетинга, менеджмента или рекламы, но и как неперенная составная всего бизнеса.



Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров / Пер. с англ. — 2003. — 288 с.

Эта книга исследует приемы, которые следует знать менеджерам при подготовке и ведении переговоров. Стратегии, рекомендуемые автором, позволят преуспеть и в переговорах, ведущихся в интересах организаций, и результативно решить личные проблемы.



Шиффман С. Техника заключения сделок: Методики, которые действительно работают / Пер. с англ. — 2003. — 176 с.

Автор книги, основываясь на богатом практическом опыте, показывает, как сделать процесс заключения сделок составной частью продуктивного торгового цикла, превратить потенциального клиента в союзника, не прибегая к различным трюкам и не оказывая на него давления.

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР»
предлагает вниманию читателей книги из серии
«Искусство торговать»

Формат 84×108/32, обложка



Хопкинс Т. Как стать мастером продаж / Пер. с англ. — 2003. — 384 с.

Эта универсальная книга дает в руки каждому, кто имеет дело с продажей, инструменты, позволяющие превратиться из новичка торгового бизнеса в истинного профессионала, чьи достижения и энергетический потенциал на порядок выше стандартного уровня.



Аткинсон Дж. Всё о продажах / Пер. с англ. — 2003. — 272 с.

Практические советы по общению с покупателями и с клиентами, по укреплению и расширению деловых связей. Вы научитесь вести переговоры, обсуждать условия, работать с дилерами, дистрибьюторами.



Гудмэн Г. С. Семь секретов прирожденного продавца / Пер. с англ. — 2003. — 304 с.

В этой книге Гэри Гудмэн, известный эксперт по маркетингу, раскрывает приемы успешных продаж самых преуспевающих продавцов, которые они держат в секрете. Вы сможете освоить эту науку и применить ее на практике. Автор гарантирует, что после усвоения всех приемов вы научитесь «превращать лимоны в лимонад», оборачивая себе на пользу каждую неудачу или застой в делах.



Сабат Э. М. Бизнес-этикет / Пер. с англ. — 2004. — 240 с.: ил.

В мире конкурентного бизнеса некоторые незначительные на первый взгляд тонкости и вежливое поведение в обществе могут определить разницу между прозябанием и конкурентоспособным уровнем, необходимым для выживания в ожесточенной конкуренции делового мира. Читая эту книгу, вы найдете все необходимое, чтобы утвердиться в качестве совершенного и практичного профессионала в своей сфере деятельности.

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР»
предлагает вниманию читателей книги из серии
«Если вы такой умный...»

Формат 60×90/16, обложка



Синнамон Р., Хельвиг-Ларсен Б. Почему вы не понимаете своего бухгалтера? / Пер. с англ. — 2003. — 216 с.: ил.

Книга позволит быстро и эффективно разобраться в основных финансовых принципах, таких, например, как балансовый отчет, анализ безубыточности, оценка инвестиции, рентабельность, акционерная стоимость и пр., что позволит понять содержание финансовых отчетов, финансовых измерений и других процессов, важных для успешного ведения бизнеса.



Чевертон П. Почему ваш бренд не работает? / Пер. с англ. — 2004. — 208 с.: ил.

Одни утверждают, что брендам приходит конец, другие убеждены, что бренды — краеугольный камень бизнеса, третьи — что это чума современного мира. Так нужен ли брендинг? И можно ли им заниматься, не имея «лишних» 10 млн долларов? Автор дает профессиональные ответы на эти вопросы.



Хейг М. Почему у вас нет электронной стратегии? Базовое руководство по онлайн-бизнесу / Пер. с англ. — 2003. — 176 с.: ил.

Цель этой книги — познакомить с возможностями применения Интернета в любом виде бизнеса. Автор представляет и анализирует базовые элементы электронного бизнеса, акцентируя внимание не на технических деталях, а на общих принципах и стратегических подходах, способных принести ощутимую пользу любому делу. В книгу включен словарь ключевых терминов.



Макдональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? / Пер. с англ. — 2003. — 192 с.: ил.

Цель данной книги — показать, как избежать ошибок при составлении маркетингового плана. Книга рассчитана на бизнесменов, у которых нет времени на штудирование многотомных монографий. Но тот, кому нужно освоить азы маркетингового планирования, получит необходимые базовые знания.

ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «ГРАНД-ФАИР»
предлагает вниманию читателей книги из серии
«Библиотека MLM»

Формат 84×108/32, обложка



По Р. Четвертая Волна: формирование вашей дистрибьюторской линии / Пер. с англ. — 2001. — 272 с.

Новая книга Ричарда По посвящена лидерским качествам, необходимым при формировании дистрибьюторской сети, эффективно действующей в XXI веке. Автор успешно адаптирует к сетевому бизнесу концепции лидерства и самосовершенствования таких преуспевающих личностей и организаций, как Стивен Ковей, Росс Перо, корпорация «Макдоналдс».



По Р. Четвертая волна, или Сетевой маркетинг в XXI веке / Пер. с англ. — 2001. — 416 с.

Ричард По — один из лучших авторов, пишущих о сетевом маркетинге. В этом новом замечательном руководстве автор показывает возможности сетевого маркетинга в эру Интернета. Каждая страница книги насыщена яркими, вдохновляющими примерами, подсказывающими, как, используя новые технологии, начать свой бизнес, грамотно выстроить тактику и стратегию многоуровневого маркетинга и воплотить их в конкретные действия на пути к столь желанной финансовой свободе.



Клофер П. Многоуровневый маркетинг: Как преуспеть в сетевом бизнесе / Пер. с англ. — 2002. — 336 с.: ил.

Эта книга о многоуровневом маркетинге — прибыльном и очень популярном методе распространения товаров и услуг, обеспечившем немалому числу людей благосостояние, о котором они и не мечтали. Автор предлагает читателю практическое руководство по сетевой торговле, содержащее достоверную информацию по всем необходимым аспектам MLM.



Кинг Ч. У., Робинсон Дж. У. Новые Профессионалы: Будущее сетевого маркетинга / Пер. с англ. — 2003. — 240 с.

Эта книга — фундаментальное исследование сетевого маркетинга, а также современный и авторитетный источник информации по данной теме. Здесь вы найдете достоверные сведения о надежности сетевого маркетинга, множество интересных моделей бизнеса, характеристики ведущих компаний MLM.

**Издательской группы
«ГРАНД-ФАИР»
можно приобрести**

в московских магазинах:

- 1. Московский Дом Книги**
Адрес: г. Москва, ул. Новый Арбат, д. 8 (м. Арбатская). Справочные тел.: 290-35-80, 290-45-07
- 2. Торговый Дом «Москва»**
Адрес: г. Москва, ул. Тверская, д. 8 (м. Тверская). Справочный тел.: 229-64-83
- 3. «Библио-Глобус»**
Адрес: г. Москва, ул. Мясницкая, д. 6 (м. Лубянка). Справочный тел.: 928-35-67
- 4. «Молодая Гвардия»**
Адрес: г. Москва, ул. Б. Полянка, д. 28 (м. Полянка). Справочный тел.: 238-50-01
- 5. «Белые облака»**
Адрес: г. Москва, ул. Покровка, д. 4. Справочный тел.: 921-61-25
- 6. Дом Педагогической Книги**
Адрес: г. Москва, ул. Б. Дмитровка, д. 7/5. Справочные тел.: 229-50-04, 229-93-42
- 7. Дом Книги в Медведково**
Адрес: г. Москва, Заревый пр-д, д. 12 (м. Медведково). Справочный тел.: 478-48-97
- 8. Дом Медицинской книги**
Адрес: г. Москва, Комсомольский пр-т, д. 25 (м. Фрунзенская). Справочные тел.: 245-39-33, 245-39-27, 248-28-46
- 9. Дом Технической Книги**
Адрес: г. Москва, Ленинский пр-т, д. 40. Справочный тел.: 137-68-88, 137-60-19
- 10. «Путь к себе»**
Адрес: г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 10а (м. Белорусская). Справочный тел.: 257-39-87

Издательская группа «ГРАНД-ФАИР»

приглашает к сотрудничеству авторов
и книготорговые организации

Телефоны:

(095) 721 - 38 - 56

(многоканальный)

(095) 170 - 93 - 67

Факс:

(095) 170 - 96 - 45

Почтовый адрес:

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

e-mail: **office@grand-fair.ru**

Интернет: **http://www.grand-fair.ru**

Серия "Начальная школа бизнеса"

Полли Берд

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Планирование и контроль времени

Редактор О. Иванова

Дизайн обложки А. Матросова

ЛР 065864 от 30 апреля 1998 г.

Подписано в печать 20.03.2004.

Формат 84 х 108 1/32. Бумага офсетная.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 15,12. Доп. тираж 5000 экз.

Заказ 7839.

Издательство «ФАИР-ПРЕСС»

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

**Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93**

www.natahaus.ru

**Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления!
Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах,
и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена!
По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги
обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям,
либо в соответствующие организации торговли!**

www.natahaus.ru

Полли Берд

Вы хотите максимально эффективно использовать свое время и снизить до минимума его непроизводительные затраты? Эта книга поможет вам добиться небывалых успехов. Вы узнаете, как распланировать день, как избавиться от стрессов, как жить более полной и насыщенной интересными событиями жизнью. Эффективная организация рабочего дня поможет освободить время для реализации своих увлечений и отдыха. Вы сможете контролировать свою жизнь и добиться цели.

Практические советы, убедительные примеры и простые действия помогут вам:

-  *определить приоритеты;*
-  *организовать время;*
-  *улучшить работу с бумагами и телефонными звонками;*
-  *научиться слушать;*
-  *делегировать работу;*
-  *научить персонал экономить время.*

ISBN 5-8183-0540-6



9 785818 305400

Начальная школа бизнеса

ГРАНД-ФАЙР